

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DU CHERCHEUR INNOVATEUR AU CLIENT COCRÉATEUR OU  
L'APPORT D'UN NOUVEAU PARADIGME DE L'INNOVATION  
COLLABORATIVE : UN CADRE CONCEPTUEL

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MARYLÈNE OUELLET

NOVEMBRE 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

« Nous avons besoins les uns des autres.  
L'être humain n'est pas fait pour s'isoler, mais pour partager »

Alice Parizeau, *La charge des sangliers*.

## AVANT-PROPOS

- L'innovation ouverte est un passage obligé.
- À de rares exceptions près, le processus d'innovation n'est ni complètement ouvert ni tout à fait fermé.
- En raison de cette nouvelle économie, de cette montée en puissance de la mondialisation et des nouvelles technologies, l'innovation ouverte est aujourd'hui une nouvelle réalité à laquelle les entreprises ne peuvent plus échapper.
- Les quatre entreprises rencontrées ont prétendu que l'interaction, la collaboration et le partage sont des facteurs nécessaires au développement des produits. Toutefois, seulement l'une d'entre elles possède un processus systémique permettant d'optimiser ses chances de succès en matière d'innovation ouverte.
- Plus l'entreprise cherche à formaliser ses processus d'innovation, plus elle se positionne comme une firme organisée, structurée et outillée afin de mettre en œuvre une plateforme dédiée à l'innovation ouverte.
- Plus l'entreprise est disposée à œuvrer dans un contexte d'innovation ouverte, plus elle interagit, plus elle collabore et par conséquent, plus elle participe à la création de valeur de son entreprise.
- Le processus de cocréation et de customisation ne peut être appliqué de manière systématique dans toutes les industries, à toutes les entreprises et à chaque produit.
- Connaissant les nombreux avantages qu'apporte l'innovation ouverte, les entreprises ont intérêt à se regrouper, collaborer et partager leurs nouvelles connaissances.
- Dans le but d'optimiser son développement et sa pérennité, l'entreprise contemporaine devrait d'abord chercher à se regrouper et à partager une plus grosse part de bénéfice plutôt que de conserver une part entière à elle seule sachant qu'elle serait beaucoup plus petite.



## REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier très chaleureusement mon directeur de recherche, monsieur Naoufel Daghfous, pour son support et ses précieux conseils. Il ne fait aucun doute que sans lui, sans ses encouragements, sans sa patience et sans son expertise, ce mémoire n'aurait probablement jamais vu le jour. Merci infiniment, Naoufel, pour cette année riche et stimulante, au cours de laquelle je suis parvenue à développer des compétences qui correspondent totalement à mes aspirations. Cette année fut pour moi si exceptionnelle qu'elle marque enfin le début d'une carrière inoubliable, je ne pourrai jamais oublier cette gratitude et, par conséquent, je demeurerai toujours reconnaissante.

D'autre part, je souhaite remercier tous ceux et celles ayant participé à l'évolution de ce mémoire, spécifiquement les professeurs ayant accepté de lire ce dernier lors de son dépôt initial, soit le professeur Cataldo Zuccaro au Département de marketing et le professeur Mehran Ebrahimi au Département de management et de technologies, tous deux à l'ESG-UQAM.

Par ailleurs, je tiens à remercier tous les experts qui ont gentiment accepté de collaborer à ce projet, en particulier monsieur Guy Belletête, cofondateur et vice-président, stratégies et relations extérieures à l'Institut de développement de produits (IDP), pour son aide et sa grande disponibilité. Je remercie également les professionnels rencontrés au sein de chacune des entreprises et institutions académiques notamment, pour leur collaboration mais aussi pour leur générosité et leur confiance.

De plus, je voudrais offrir toute ma gratitude à deux personnalités importantes qui ont marqué mon parcours universitaire au premier cycle, monsieur Housni Nafis directeur au programme des certificats et maître d'enseignement en marketing à HEC Montréal, de même que monsieur Sylvain Desrochers, responsable du programme de publicité et vice-décanat aux études à la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal. Ces deux modèles, dotés d'un esprit humaniste et d'une grande générosité, m'auront surtout permis tout au long de mes études de croire en l'impossible et de me surpasser quoiqu'il advienne. À ces deux gentilles personnes j'exprime donc personnellement ma reconnaissance.

Enfin, je remercie ma famille et mes ami (es), ma mère Micheline, ma soeur Karoline et ma bonne amie Denise, pour leurs encouragements, leur patience, leur écoute et leur amour. Je tiens surtout à remercier mon père, Gilles Ouellet ing., pour s'être montré compréhensif et si généreux envers moi. Sans lui, je n'aurais probablement jamais présenté ce mémoire. En me léguant son intérêt et sa saine curiosité à l'égard de l'innovation, je promets en retour de cultiver cette passion et d'en faire la promotion avec cette même intensité... Ainsi, c'est avec fierté que je véhiculerai ces mêmes valeurs tant professionnelles qu'intellectuelles en cherchant à en faire autant lors de mes échanges professionnels.

À tous ceux qui m'ont appréciée et qui ne méritent pas d'être oubliés, je vous dis... merci !

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	xii
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
RÉSUMÉ .....	xiv
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
REVUE LITTÉRAIRE	
1.1 Définition de l'innovation .....	6
1.1.1 Le cœur de l'innovation fermée : la R&D .....	7
1.1.2.1 La révolution scientifique .....	8
1.1.2.2 Les objectifs économiques de l'innovation fermée .....	9
1.1.3 Les principales stratégies de l'innovation .....	11
1.1.3.1 La Typologie selon Geroski et Markides (2004) .....	11
1.1.3.2 L'innovation fermée sous diverses formes .....	12
1.1.4 Les 7 sources de l'innovation selon Peter Drucker .....	21
1.1.4.1 L'imprévu .....:.....	23
1.1.4.2 La contradiction .....	24
1.1.4.3 Les besoins structurels .....	25
1.1.4.4 Les changements.....	26
1.1.4.5 Les changements démographiques .....	26
1.1.4.6 Les changements de perception, de culture, d'esprit et de signification. . .	27
1.1.4.7 Les nouvelles connaissances .....	28
1.1.5 Facteurs freinant les activités d'innovation .....	29
1.1.6 Conclusion de la notion d'innovation fermée .....	30

## 1.2 Définition de l'innovation ouverte

1.2.1	L'évolution des paradigmes de l'innovation .....	32
1.2.2	Les facteurs d'érosion de l'innovation fermée ayant contribué aux balbutiements de l'innovation ouverte .....	33
1.2.2.1	Le Facteur d'érosion #1 .....	33
1.2.2.2	Le Facteur d'érosion #2 .....	33
1.2.2.3	Le Facteur d'érosion #3 .....	34
1.2.2.4	Le Facteur d'érosion #4 .....	34
1.2.3	Le paradigme de l'innovation ouverte .....	36
1.2.3.1	Les différents degrés d'ouverture .....	37
1.2.2.2	La compétitivité basée sur la réduction des coûts. ....	43
1.2.2.3	Le modèle d'affaires en tant que modèle économique .....	44
1.2.2.4	La chaîne de valeur .....	46
1.2.2.5	La création de valeur .....	46
1.2.2.6	La veille stratégique .....	49
1.2.2.7	L'interaction .....	51
1.2.2.8	Les raisons justifiant le modèle d'affaires ouvert « Open business Model » .....	53
1.2.2.9	Conclusion de la notion d'innovation ouverte .....	54
1.3	Du paradigme relationnel à la cocréation de valeur : un gage d'innovation	
1.3.1	Définition du marketing relationnel .....	57
1.3.1.1	Connaissance intime du client .....	57
1.3.1.2	Gestion des connaissances .....	58
1.3.1.3	Offre personnalisée .....	59
1.3.1.4	Expérience clientèle .....	59
1.3.1.5	Satisfaction de la clientèle .....	60
1.3.1.6	Fidélisation de la clientèle .....	61

1.3.1.7	Définition du CRM .....	62
1.3.1.8	Conclusion de la notion de marketing relationnel .....	63
1.3.2	Définition du processus de coproduction .....	64
1.3.2.1	La coproduction des innovations .....	64
1.3.2.2	Les deux formes de coproduction .....	66
1.3.2.3	L'environnement du client virtuel (ECV) .....	67
1.3.2.4	Du « lead user » au client « produser » .....	69
1.3.2.5	La participation .....	71
1.3.2.6	L'implication .....	72
1.3.2.7	L'engagement .....	73
1.3.2.8	Conclusion de la notion de coproduction .....	74
1.3.3	Définition de la customisation .....	75
1.3.3.1	Les quatre formes de la customisation .....	76
1.3.3.2	L'apprentissage comme pratique à la customisation .....	78
1.3.3.3	Le one-to-one .....	79
1.3.3.4	Les outils de développement .....	80
1.3.3.5	Conclusion de la notion de customisation .....	84
	Conclusion .....	87

## CHAPITRE II

### CADRE CONCEPTUEL

2.1	Introduction au cadre conceptuel .....	87
2.2	Cadre conceptuel et les hypothèses de recherche .....	88

## CHAPITRE III

### DESIGN DE RECHERCHE

3.1 Origines et objectifs de ce mémoire .....	102
3.1.1 Les objectifs spécifiques à la recherche .....	102
3.2 Positionnement épistémologique .....	103
3.2.1 Questions proposées par Thiétart (2003 : 13) .....	104
3.2.2 Le constructivisme .....	104
3.3 Stratégies de recherche .....	105
3.3.1 Questions de recherche .....	105
3.4 Méthode de cueillette des données .....	106
3.4.1 Données secondaires .....	106
3.4.2 Données primaires .....	107
3.4.2.1 Démarche de sélection des répondants .....	108
3.4.2.2 Déroulement des entrevues à l'intérieur des trois entreprises .....	110
3.5 Rédaction des études de cas .....	112
3.6 Outils d'analyse des données .....	113
3.6.1 Guide d'entrevue .....	113
3.6.2 Grille d'évaluation des cas .....	113
3.7 La validité et crédibilité de l'instrument d'analyse .....	113
3.8 Conclusion .....	114

## CHAPITRE IV

### INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Introduction .....	115
4.1 Le paradigme de l'innovation ouverte .....	115
4.1.a L'innovation ouverte : Mythe ou réalité .....	115
4.1.2 L'innovation et le management des entreprises .....	117
4.1.3 Les apports de l'innovation ouverte .....	118



4.2 Les composantes du processus d'innovation ouverte	
4.2.1 La phase de la collaboration .....	119
4.2.2 La phase de la participation .....	121
4.2.3 La phase de l'engagement .....	124
4.2.4 La phase de la coproduction .....	126
4.3 Les déterminants organisationnels du processus d'innovation ouverte	
4.3.1 Le degré d'ouverture .....	127
4.3.2 L'interaction .....	128
4.3.3 La veille stratégique .....	129
4.4 Les conséquences de l'innovation ouverte	
4.4.1 La customisation .....	130
4.4.2 La création de valeur .....	132
4.4.4 L'expérience client .....	133
4.5 L'innovation ouverte et les performances relationnelles de l'entreprise	
4.5.1 La satisfaction clientèle .....	134
4.5.2 La fidélisation clientèle .....	135
4.5.4 La valeur client .....	135
4.5 Conclusion .....	137

## CHAPITRE V

### ANALYSE DES RÉSULTATS

5.1 Introduction .....	140
5.2 Présentation générale de l'entreprise A	
5.2.1 Analyse interne de l'entreprise A .....	141
5.2.2 Analyse externe de l'entreprise A .....	143
5.2.3 Le modèle d'innovation de l'entreprise A .....	149

5.3	Présentation générale de l'entreprise B	
5.3.1	Analyse interne de l'entreprise B	151
5.3.2	Analyse externe de l'entreprise B	153
5.3.3	Le modèle d'innovation de l'entreprise B	160
5.4	Présentation générale de l'entreprise C	
5.4.1	Analyse interne de l'entreprise C	162
5.4.2	Analyse externe de l'entreprise C	164
5.4.3	Le modèle d'innovation de l'entreprise C	171
5.5	Présentation générale de l'entreprise D	
5.5.1	Analyse interne de l'entreprise D	173
5.5.2	Analyse externe de l'entreprise D	175
5.5.3	Le modèle d'innovation de l'entreprise D	181
5.6	Conclusion	184
CHAPITRE VI		
DISCUSSIONS, IMPLICATIONS MANAGÉRIALES, LIMITES ET LES		
AVENUES DE RECHERCHE		
6.1	Discussions	186
6.2	Implications managériales	189
6.3	Limites et avenues de recherches	189
CONCLUSION		192

APPENDICE .....	195
APPENDICE A	
FICHE DE PRÉSENTATION DES EXPERTS .....	196
APPENDICE B	
GUIDE D'ENTREVUE .....	198
APPENDICE C	
GRILLE D'ÉVALUATION DES CAS .....	207
APPENDICE D	
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT .....	215
APPENDICE E	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉTHIQUE .....	217
BIBLIOGRAPHIE .....	220

## LISTE DES FIGURES

<b>Figures .....</b>	<b>Pages</b>
1.1 : Typologie de Geroski et Markides (2004) .....	11
1.2 : La Dichotomie de « l'innovation fermée » et de « l'innovation ouverte » (Chesbrough, 2003).....	38
1.3 : La catégorisation des adoptants potentiels d'un nouveau produit selon Rogers (1983) .....	41
1.4 : L'équation fondamentale du processus de la valeur pour le client .....	46
1.5 : Les raisons justifiant le modèle d'affaires ouvert « Open business Model » .....	53
1.7 : Les quatre formes de la customisation .....	77
2.1 : Modèle analytique du processus de coproduction des innovations ouvertes .....	88
5.1 : Fréquence d'utilisation d'Internet mobile selon le type d'appareil (2011).....	145
5.2 : Progression de la zone d'accès dans l'OCDE .....	147
5.3 : Cadre conceptuel s'appliquant au cas A .....	150
5.4 : Cadre conceptuel s'appliquant au cas B .....	161
5.5 : Émissions de GES par région : scénario de référence, 2010 - 2050 .....	165
5.6 : Investissements prévus pour appuyer des entreprises innovantes afin de réduire les émissions de GES (en millions de dollars) .....	168
5.7 : Cadre conceptuel s'appliquant au cas C .....	172
5.8 : Facteurs motivant l'adoption de pratiques d'écoconception .....	176
5.9 : Cadre conceptuel s'appliquant au cas D .....	183
6.1 : Cadre théorique revisité .....	188

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableaux.....</b>	<b>Pages</b>
1.1 : Les 7 sources d'innovation selon Drucker (1985).....	23
1.2 : Les différentes définitions de l'innovation fermée .....	31
1.3 : Les différentes définitions de l'innovation ouverte .....	56
1.4 : Les usages et fonctions des technologies web 2.0 dans la sphère muséale (Millerand, Proulx et Rueff, 2010) .....	69
1.5 : Characteristics of different types of Living labs (Leminen, Westerlund et Nyström, 2012) .....	81
3.1 : Portrait des quatre cas à l'étude .....	109
3.2 : Portrait des experts rencontrés .....	109
4.1 : Tableau récapitulatif des types de processus d'innovation.....	138
4.2 : Tableau récapitulatif et comparatif des quatre cas étudiés.....	139
5.1 : Analyse FFOM de l'entreprise A .....	144
5.2 : Tendances de l'utilisation d'Internet sur une plateforme mobile.....	148
5.3 : Analyse FFOM de l'entreprise B .....	155
5.4 : Croissance du marché des applications mobiles en santé.....	156
5.5 : Utilisation d'un mobile comme outil de collecte d'information sur la santé ....	159
5.6 : Analyse FFOM de l'entreprise C .....	168
5.7 : Analyse FFOM de l'entreprise D .....	179
5.8 : Tableau récapitulatif et comparatif des résultats des quatre entreprises.....	185



## RÉSUMÉ

L'innovation ouverte en tant que paradigme littéraire en management et en marketing est un très jeune courant de pensées qui, dans les années à venir, transformera les manières de faire et de penser l'innovation en société. En effet, depuis la révolution scientifique jusqu'aux plus récents bouleversements des nouvelles technologies, l'on assiste à une nouvelle façon de mener la recherche et le développement des nouveaux produits. Effectivement, la montée en puissance des récentes technologies, dont les NTIC (nouvelles technologies de l'information et des communications) et Internet, a considérablement modifié les attentes des usagers et les modes de fabrication des producteurs où ces derniers ne cherchent qu'à stimuler davantage la demande des consommateurs.

En effet, la téléphonie mobile et la tablette numérique sont de bons exemples qui démontrent un accroissement rapide du développement des nouvelles technologies et d'une adoption saisissante des pratiques inédites de ces nouvelles plateformes médiatiques. Transformant les usages et les coutumes des usagers, les fabricants ne peuvent que se laisser guider par ces nouvelles pratiques liées à l'innovation ouverte sans quoi ceux-ci se voient réduire de beaucoup l'émergence de leurs innovations et la pérennité de leur entreprise. C'est un fait, Internet et ses nouveaux usages, en particulier le web 2.0 et ses pratiques interactives, ont grandement participé à l'effervescence d'une toute nouvelle réalité auxquelles les entreprises ne peuvent plus échapper. De ce fait, la majorité d'entre elles adoptent conséquemment des modes de gestion participative où les employés sont invités à collaborer aux différents projets et ce, même s'ils ne sont pas affectés à 100 % au dudit projet. En gisant dans un climat favorisant la participation et l'émancipation des informations et du savoir, l'entreprise contemporaine parvient à mieux saisir chaque donnée pouvant la conduire à une innovation rupture ou du moins, de catégorie intermédiaire à majeur.

Comme son nom l'indique, l'innovation ouverte consiste à propulser sa R&D à l'extérieur de ses frontières entrepreneuriales en s'ouvrant et en permettant une plus grande richesse de ses projets. La collaboration étant l'une des voies les plus intéressantes à ce type d'innovation, son développement intellectuel de même que sa valeur ajoutée ne font aucun doute qu'elle demeure une opportunité inestimable. Enfin, c'est en misant entre autre sur la création de valeur et l'intelligence en affaires qu'une entreprise ouverte se voit dès lors multiplier ses atouts et ses forces concurrentielles.

Mots clés : Innovation fermée, innovation ouverte, développement de produits, marketing relationnel, marketing stratégique, customisation, web 2.0, modèle d'affaires, veille stratégique et technologie de l'information.



## INTRODUCTION

À l'heure où la révolution scientifique et technologique a conduit l'innovation à se développer à une vitesse fulgurante, c'est l'humanité tout entière qui a été marquée par une puissance mondiale où se gouverne une économie de marché basée sur l'innovation. Si aujourd'hui l'innovateur est encouragé à imaginer et à fabriquer le monde autrement, celui-ci est d'autant plus invité à le réinventer continuellement. En cherchant à idéaliser le monde par cette quête de renouveau, d'amélioration et de création, l'innovateur collaborateur se donne comme mission d'interagir et de coproduire. En incitant l'individu à adopter cette nouvelle manière de penser, la société s'est introduite dans un mouvement incessant de partage des connaissances, de participation et de co-innovation. Encouragée à se manifester dans un cadre d'échange virtuel, l'entreprise réseau du vingt unième siècle se voit progressivement dominée par un réel besoin d'ouverture et de collaboration. Bien que l'avènement d'Internet ait favorisé la démocratisation de l'information et du savoir, il est plausible que plusieurs facteurs environnementaux, tels que la mondialisation, la révolution technologique et l'émergence d'une économie de marché aient pu conduire le débat entourant les pratiques managériales et commerciales (Organisation Internationale du Travail). En gisant dans une économie de marché prônant l'universalité, l'entreprise contemporaine se doit de mettre en œuvre un modèle d'affaires intelligent et une veille concurrentielle sans pareil.

L'innovation ouverte, à l'aube d'un changement paradigmatique se définit comme une nouvelle approche qui consiste à externaliser ses ressources pour mieux développer ses activités en matière de R&D (recherche et développement). En se soumettant à ce nouveau modèle d'affaires, l'entreprise contemporaine ou l'entreprise 2.0 mise par conséquent sur les expertises qui lui sont offertes à l'extérieur de ses frontières entrepreneuriales en supposant que ces nouvelles sources d'information lui permettront de se créer de la valeur ajoutée. Conséquemment, l'innovation ouverte fut rapportée dans la littérature comme étant une ressource nécessaire et favorable au développement et au maintien d'une entreprise innovatrice (Drucker, 1985 ; Schumpeter, 1999 ; Chesbrough, 2003 ; DeFelice, 2006 ; Diener et Piller, 2010 ; al.). En dépit du fait que l'innovation ouverte puisse assurer de très bons rendements, plusieurs facteurs peuvent freiner son processus d'innovation (Birkinshaw, Bouquet et Barsoux, 2011), notamment en ce qui a trait aux droits d'auteurs, à son financement et à ses investissements en effort et en temps (Birkinshaw, Bouquet et Barsoux, 2011).

Ainsi, le concept entourant l'innovation ouverte n'a jamais été tant questionné et autant communiqué que le laissent transparaître les plus grands joueurs de l'industrie des hautes technologies. Si ce n'est pas rare que l'innovation soit la seule condition de survie dans un marché fortement concurrencé, elle demeure néanmoins pour l'entreprise, un moyen de contrer les menaces venant de la concurrence et celles provenant des barrières à l'entrée (Porter, 1987). De ce fait, on est actuellement confronté à une ère de ladite hyperinnovation voire même d'hyperconsommation (Lipovetsky, 2003) et, ce faisant, l'entreprise innovatrice fait face à un

marché de plus en plus exigeant. Dès lors, les cycles de vie des produits étant écourtés, ceci entraînant donc les entreprises à produire des innovations à un rythme effréné (Nantel, 2011 et Simon, 2011). C'est pourquoi l'innovation est devenue un véritable leitmotiv et cela afin que les entreprises puissent maintenir leur position dans un marché où la concurrence est un enjeu majeur (Ischia et al., 2011). De tout temps, il fut prouvé que l'innovation est la principale raison d'être des entreprises et sans cette capacité à se recréer, il est reconnu que l'organisation n'a presque aucune chance de demeurer active dans son marché (Chesbrough, 2003). Drucker (1985) soutient que l'entreprise qui n'innove pas vieillit et de ce fait, entre inévitablement dans sa phase de déclin. C'est entre autres pour cette raison que les entreprises sont de plus en plus contraintes à se régénérer dans un contexte d'accélération technologique laquelle, est par conséquent motivée par une sophistication accrue de la demande (Simon, 2011).

Le concept d'innovation ouverte, tel que défini par Chesbrough (2003), s'expliquerait entre autres par cette nouvelle approche basée sur un paysage de connaissances différentes et caractérisée à l'appui d'une nouvelle logique de l'usage des ressources et de l'utilisation des idées. En effet, Chesbrough (2003) propose l'idée que l'innovation ouverte puisse permettre d'accueillir des idées intéressantes resurgissant de l'extérieur comme de l'intérieur de l'entreprise. Dans l'étude de son modèle, Chesbrough (2003) aborde le concept de « outside-in » et de « Inside-out » afin de distinguer les différentes interactions en matière de collaboration et de participation entre l'entreprise et ses clients. De leur côté, Gandia, Mothe et Brion (2011) démontrent que l'ouverture des processus en innovation s'effectue lors d'une collaboration ouverte entre les différents regroupements d'utilisateurs où se développe un rapport positif entre le niveau d'ouverture et d'acquisition des droits de la propriété intellectuelle (Gandia, al., 2011). Par conséquent, la littérature portant sur l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003; Ischia et Lescop, 2011; Gandia, Mothe et Biron, 2011) s'est surtout intéressée aux relations collaboratives entre les utilisateurs ou les membres des communautés d'utilisateurs et les entreprises. Certaines firmes parviennent même à s'approprier de la valeur engendrée par la frénésie des communautés virtuelles en fédérant les usagers au cœur des innovations et en les invitant à collaborer avec elles (Jeppesen et Frederiksen, 2006).

Dans sa thèse portant sur l'innovation ouverte, Remon (2010) fait part des manques à combler à l'égard de la littérature sur ce sujet. Selon lui, encore trop peu d'études ont été publiées. De plus, Remon (2010) rapporte qu'à l'instar des études de Van de Vrande, Vanhaverbeker et Gassmann (2010), il n'a été publié, entre 2003 et 2008, seulement 88 articles dans 21 périodiques (R&D Management Technovation, etc.). Parmi celles-ci, seulement 33 d'entre elles seraient à caractères théoriques alors que d'un point de vue quantitatif, on en dénombrerait uniquement 55 publications (Remon, 2010).

Dans le but de répondre aux objectifs de cette étude, ce mémoire s'organisera autour de deux questions principales. La première apparaît sous un angle managérial où l'on tente de répondre à la question suivante : « Doit-on et comment devrait-on innover en fonction des besoins particuliers à chaque client ? ». De plus, une deuxième question vise à satisfaire une problématique

spécifique à la recherche marketing et se donne comme mission de répondre à la question qui suit : « Du chercheur innovateur au client cocréateur : quels sont les apports de l'innovation ouverte pour une entreprise et sa clientèle dite collaborative ? ».

Ainsi, ce mémoire se basera sur une revue littéraire approfondie où sont abordés différents concepts reliés à la problématique de recherche. Dans un premier temps, il sera intéressant d'analyser le premier paradigme de l'innovation soit par un retour sur le modèle de l'innovation fermée où se déroulent les activités de R&D (recherche et développement) traditionnelles. À l'intérieur de cette partie, il sera intéressant de contempler tous ceux ayant marqué l'histoire de la littérature portant sur l'innovation fermée, notamment en parcourant les écrits de Schumpeter (1942); Rogers (1983); Drucker (1985); et Cooper (1998). Ensuite, on présentera le paradigme de l'innovation ouverte en tant que nouveau courant littéraire où apparaît la plus récente cuvée des chercheurs dans le domaine de l'innovation participative, entre autres, Chesbrough (2003); Geroski et Markides (2004); Decrop (2008); Remon (2010); Isckia et Lescop (2010); Chanal (2011) et al.,. Puis, dans la foulée des événements 2.0, il fut indispensable d'aborder la notion entourant le marketing relationnel et dans lequel est impliqué le processus de cocréation, le processus de customisation des innovations et des caractéristiques liées aux performances relationnelles des entreprises. Après cette synthèse, le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche seront présentés au chapitre II. Au cours du chapitre III l'on vous dévoilera la méthodologie employée lors de cette étude et au chapitre IV et V, on abordera les quatre études de cas réalisées afin de mieux comprendre et de mieux positionner la problématique de recherche en marketing des innovations.

D'abord, le premier cas présenté se fonde sur le modèle d'innovation fermée et sur le principe de la recherche et du développement traditionnel. C'est-à-dire, un processus d'innovation à l'interne où celui-ci s'effectue dans un environnement fermé, soit dans le cadre d'un travail de R&D classique où chercheurs, ingénieurs et marketeurs sont conduits à collaborer uniquement entre eux. Fondée en 2007, l'entreprise A (nom fictif) se démarque sur le marché des télécommunications et de la téléphonie mobile en offrant un large éventail de connaissances, notamment, en matière d'infrastructure IP, de Business Intelligence, de bases de données à haute performance, de modélisation dimensionnelle, de mathématiques et d'ingénierie des réseaux sans fil. Ayant pignon sur rue à Montréal, cette entreprise se distingue par une offre de service spécialisée, basée sur les solutions en Mobile Data Intelligence, particulièrement, en offrant à ses usagers une technologie unique permettant d'interagir et de partager des données correspondant à chacun des abonnés. Récemment achetée par une compagnie Californienne, l'entreprise A maintient ses activités de R&D à Montréal tout en conservant une présence aux États-Unis, en Europe, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique.

Ensuite, le deuxième cas qui est présenté dans ce mémoire figure dans un contexte d'hybridation des innovations. C'est en combinant ses processus d'innovation que l'entreprise B (nom fictif) représente parfaitement le modèle d'hybridation des innovations. Œuvrant dans l'industrie des sciences de la vie, cette entreprise conçoit une grande partie de ses innovations dans un contexte fermé (R&D traditionnelle) et une seconde partie, de manière ouverte en collaboration



avec ses partenaires d'affaires et ses plus intimes clients. Développée à Montréal, cette entreprise a mis au point un prototype comparable à une camisole sportive dotée d'un système d'intelligence révolutionnaire. Favorisant le développement des équipes sportives de calibres professionnelles ainsi que les centres de santé munis de monitoring médical, cette camisole intelligente est un équipement pouvant capter à la fois le rythme cardiaque, le rythme respiratoire et les mouvements de celui ou de celle qui en est équipé. Par conséquent, il n'est pas surprenant d'apprendre que ses premiers clients ont été les astronautes de l'Agence spatiale canadienne. De ce fait, ce produit demeure l'objet d'un processus standard où seul le port de ce survêtement devient personnalisé. À prime à bord, aucun système interactif a permis à l'entreprise de concevoir ce produit en collaboration avec les usagés. Néanmoins, l'entreprise qui œuvre dans le marché du BtoB collabore avec l'Agence spatiale canadienne afin de créer un produit répondant parfaitement à leurs besoins.

Toujours dans contexte où l'innovation se prête à l'hybridation des processus innovants, c'est l'entreprise C (nom fictif) qui développe ses produits en combinant ces deux formes d'innovation. C'est également au moyen de l'externalisation de ses ressources que cette entreprise québécoise parvient à conserver un certain contrôle de ses activités. Cette dernière se développe au côté d'un très grand joueur venant des États-Unis et qui a vu le jour dans les années 1918. Effectivement, c'est en 2009 que cette multinationale (555) a acquis l'entreprise C en se positionnant aujourd'hui comme une société mondiale affichant un chiffre d'affaires de 13 milliards de dollars. Qui plus est, cette multinationale déploie ses activités de recherche et de développement au moyen d'un système interactif d'innovation ouverte. Cette entreprise, spécialisée dans les modules électroniques intelligents, offre un système de surveillance cherchant à contrôler la température des unités réfrigérées des supermarchés. C'est donc par l'hybridation de ses processus innovants que l'entreprise C, basée à Mirabel, cherche à se développer une expertise à la fine pointe des nouvelles technologies en matière de contrôle des systèmes de gestion de l'énergie pour les applications de supermarché.

Enfin, la quatrième entreprise se présentant comme l'organisation la plus ouverte de toutes, se veut conséquemment la compagnie ayant su attirer le plus notre attention en raison du fait qu'elle se différencie largement des autres entreprises en matière d'ouverture et de collaboration. Par conséquent, cette entreprise occupant l'industrie de la fabrication d'appareils d'éclairage extérieur haut de gamme, maîtrise relativement bien l'art d'employer différents moyens en matière d'ouverture et de fermeture, notamment celles portant sur la définition des besoins de la clientèle et celles ciblant les étapes de la cocréation de l'offre. Cherchant progressivement à externaliser ses ressources, cette entreprise prône l'écoconception en se dévouant à la fabrication de systèmes d'éclairage de qualité supérieure. Bon an mal an, l'entreprise D (nom fictif) a investi de nombreux efforts en R&D afin de concevoir un produit beaucoup plus environnemental et de ce fait, un produit conçu de manière à réduire considérablement les matériaux utilisés lors de sa fabrication et de son assemblage. C'est à l'appui d'un comité de professionnels externes que l'entreprise D est parvenue à offrir un produit qui répond entièrement aux attentes de ses clients. Sachant que son comité d'experts est

un échantillon représentatif à sa clientèle, l'entreprise D s'est engagée à le consulter approximativement tous les 3 à 4 mois afin de développer et d'améliorer ses nouveaux produits.

Finalement, le chapitre VI sera destiné à présenter les discussions, les implications managériales, les limites et les avenues de recherche, lesquelles seront suivies de la conclusion finale.

## CHAPITRE I

### REVUE LITTÉRAIRE

Cette présente section sera consacrée à la présentation des bases théoriques sur lesquelles s'appuie la recherche. Par conséquent, la revue littéraire se divisera en trois sections et se présenteront dans l'ordre suivant, soit l'innovation fermée, l'innovation ouverte et le marketing relationnel qui inclut le processus de cocréation de valeur. De fait, la dernière section sera dédiée exclusivement à l'environnement contemporain où se déploie la présente problématique et ses deux concepts principaux, la customisation et les outils de développement, notamment les communautés de pratique et les « Livings labs ».

#### 1.1 DÉFINITION DE L'INNOVATION

L'innovation s'est toujours présentée comme étant un investissement voire un enjeu essentiel pour le développement et le maintien d'une économie de marché (Francis et Bessant, 2005; Han et al, 1998). Le secteur industriel dans lequel figure les technologies de l'information mise sur les avantages relatifs à l'implantation de l'innovation, car, celle-ci, parvient à jouer un rôle décisif dans la croissance et la prospérité des entreprises (Drucker, 1985; Schumpeter, 1999). De ce fait, l'innovation permet non seulement l'amélioration des processus, mais également, elle contribue activement à l'évolution des innovations de « ruptures » (innovation radicale) en facilitant notamment leur mise en œuvre. C'est ce qui laisse ainsi croire qu'elle demeure un sujet grandement intéressant pour l'univers de la recherche et, c'est entre autres pourquoi elle fut tant étudiée par les chercheurs en sciences de la gestion (Wolfe, 1994). De fait, l'innovation est un instrument spécifique de l'esprit d'entreprise. C'est l'action qui consiste à ouvrir de nouvelles possibilités aux ressources afin de créer de la richesse. Effectivement, l'innovation est bien créatrice de « ressources » (Drucker, 1985). Or, tout ce qui freine et ne permet plus un bon développement des innovations, de l'esprit d'entreprise et donc de la croissance économique du pays, doivent être proscrits (Schumpeter, 1999).

Pour Pauwels, Silva-Risso, Srinivasan, et Hanssens, 2004; Sivadas et Dwyer, 2000, l'innovation est indispensable pour l'entreprise, car elle est un moyen efficace pour le développement des nouveaux produits. De plus, Pauwels, Silva-Risso, Srinivasan, et Hanssens (2004), Sivadas et Dwyer (2000) soutiennent que l'innovation est un moteur de croissance pour une économie de marché.

Selon l'encyclopédie du Marketing (2004), l'innovation se définirait comme étant : « le résultat de la mise en application d'idées nouvelles et de recherches ». Or, si l'innovation se qualifie comme un processus idéologique qui conduit une invention à sa commercialisation, force est d'admettre que pour les entreprises le concept d'innovation devient la pierre angulaire des activités attribuées à la planification stratégique de l'entreprise.

Drucker (1985) résume le concept d'innovation comme étant « la marque spécifique de l'esprit d'entreprise. C'est le moyen par lequel l'entrepreneur produit de nouvelles ressources créatrices de richesses ou dote les ressources existantes d'un meilleur potentiel pour produire des richesses » (Drucker, 1985). Nombreux sont les économistes à s'être investis sur les particularités de l'innovation en tentant de la définir de la manière suivante. Ceci, en supposant que l'innovation fermée ne se présente pas comme un phénomène nouveau, mais au contraire, comme un processus managérial aussi âgé que l'humanité (Nelson, Mowery et Fagerberg, 2006). Ce faisant, il y a déjà fort longtemps, Schumpeter (1935) l'identifiait comme étant le « moteur » principal du capitalisme (Karklins-Marchay, 2004).

D'ailleurs, Drucker (1985), expert dans l'étude du management moderne a décrit l'innovation comme « la recherche déterminée et organisée de changements, et dans l'analyse systématique des opportunités que de tels changements peuvent offrir en terme de progrès économique ou social » (Drucker, 1985 ; Schumpeter, 1942). C'est un fait, l'innovation est « l'acte qui consiste à attribuer aux diverses ressources, une nouvelle capacité de créer de la richesse » (Prax, Buisson, Silberzahn, 2005).

Enfin, si la littérature (Drucker, 1985; Nelson, Mowery et Fagerberg, 2006; Helfat, 2006 et Chesbrough, 2003) laisse entrevoir qu'il existe quelque chose d'intrinsèquement humain dans l'acte d'innover, on ne peut donc nier la présence d'une tendance voulant que l'humanité considère, jour après jour, de nouvelles façons de faire et de penser les objets. En effet, l'humain est inévitablement appelé à réinventer la roue et comme l'acte d'inventer est surtout lié à la capacité à idéaliser un produit, on ne peut dès lors que penser l'invention en terme d'amélioration durable, d'efficacité économique et de dispositif qui transforme les sociétés de manière à les améliorer (Noailles, 2011 b).

À titre de référence, le tableau 1.2 figurant à la fin de cette présente partie, répertorie quelques définitions de l'innovation fermée selon des points des vues variés.

### 1.1.2 Le cœur de l'innovation fermée : la R&D

En l'espace d'une décennie à peine, l'économie du savoir, notamment la recherche scientifique et technologique, a considérablement fait progresser les domaines de la connaissance. Émergeant de la recherche, de grandes innovations parviennent à résoudre des problématiques de plus en plus complexes, et parmi celles-ci, plusieurs prennent forme à l'aube de la révolution du savoir et de la connaissance (Drucker, 1985). De ce fait, ce paradigme défend la thèse que l'innovation nécessite un parfait contrôle des processus innovants. Parce qu'elles souhaitent mener à bien leurs processus d'innovation, les entreprises qui réalisent leurs innovations dans un milieu fermé, se doivent d'être à l'affût des besoins de leur clientèle pour générer et développer leurs propres idées à l'interne.

#### 1.1.2.1 La révolution scientifique

La révolution scientifique, l'industrialisation et le progrès technique ont successivement conduit la recherche scientifique et le développement des innovations à ce que l'on connaît aujourd'hui des « Super-stars » de l'esprit d'entreprise, c'est-à-dire les innovations fondées sur les nouvelles connaissances (Drucker, 1985).

Pour Kuhn (1962), une révolution c'est un changement dans l'aménagement du cadre de cohérence d'un groupe. D'ailleurs, il mentionne qu'il peut y avoir révolution seulement si les membres d'un même groupe sont amenés à modifier, transformer ou repenser leurs manières de faire, de penser voire de communiquer à l'intérieur d'un même groupe (Kuhn, 1962). De ce fait, Kuhn (1972) soutient que le progrès scientifique est de loin une notion qui se veut cumulative. Il ajoute : « L'acquisition cumulative de nouveautés n'est pas seulement rare en faits, mais improbable en principe » (Kuhn, 1972). Or, si une nouveauté est qualifiée de phénomène « inattendu », une découverte dite nouvelle, ne pourra prendre forme que si seulement le chercheur se laisse conduire sous l'impulsion des événements naturels et donc, sans intention et sans y avoir planifier la moindre intervention.

Dans le même courant de pensée, Drucker (1985) ajoute : « Nous avons tous tendance à penser que ce qui existe depuis assez longtemps devient quelque chose de "normal" et de "permanent". Cela permet d'expliquer pourquoi les dirigeants ont du mal à accepter une réussite imprévue. Nous refusons tout ce qui vient contredire ce que l'on finissait par considérer comme une loi de la nature, nous le jugeons malsain et bien évidemment anormal » (Drucker, 1985).

Ainsi, Kuhn (1972) soutient que tout système d'explication du monde se veut à la fois une interprétation et une grille d'observation des phénomènes. Aussi longtemps qu'un paradigme gouvernera une société, aussi fort seront implantées les mentalités qui la dominent. Ce faisant, ce n'est point en tentant d'y résister, mais c'est plutôt en tentant de les accepter qu'une société



pourra espérer les remplacer par de nouveaux paradigmes (Kuhn, 1972).

Enfin, qu'il s'agisse de produits ou de services innovants, tels que les traitements médicaux, l'aviation, le domaine bancaire, les matériaux en composites, les jeux vidéo, l'électronique, l'industrie automobile ou les télécommunications, les idées provenant de la collectivité sont de plus en plus acceptées à l'intérieur des frontières des centres de recherche et de développement. Considérant le fait qu'un événement purement naturel ne puisse être planifié, l'innovation ne pourra dès lors prendre forme si seulement elle se présente conformément au courant de pensée partagé par Kuhn (1972) et Drucker (1985).

C'est en visant sur de bons principes d'innovation qu'une entreprise pourra espérer capitaliser son esprit d'entreprise et ainsi, conduire ses innovations avec efficience à l'atteinte de ses objectifs d'abord, mais aussi à l'élévation de sa capacité créative et à la prospérité de son organisation. Pour ce faire, Drucker (1985) soutient qu'une entreprise doit posséder trois conditions nécessaires. Dans un premier temps, l'innovation doit être le fruit d'un travail, et pour réussir, les innovations doivent compter sur leurs propres forces (Drucker, 1985). Si elle veut suffisamment secouer et capter l'attention de ses usagers, l'innovation doit donc exercer un impact assez important sur l'économie et sur l'ensemble de la société.

#### 1.1.2.3 Objectifs économiques de l'innovation fermée

Selon Schumpeter (1999), la dynamique économique repose essentiellement sur un rôle humain qui est destiné à imaginer et à gérer les innovations telles que le propose l'entrepreneur. Lequel est appelé à promouvoir l'innovation comme une force créatrice de valeur et d'opportunité. Si bien souvent la théorie de l'entrepreneur est reprise dans la littérature (Drucker, 1984, Schumpeter, 1999; Carrier, 1997; Brenner et Brenner, 1988; Beaucourt et Louart, 2000; Karklins-Marchay, 2004; al.,) et parfois par les médias, alors trop souvent les concepts théoriques de Schumpeter sont laissés pour compte ou sont carrément rejetés par les entreprises, voire ignorés par tout acteur pouvant être impliqué dans le processus de développement des innovations (Karklins-Marchay, 2004).

Considérant les propos tenus par le grand économiste Schumpeter et sachant que le rendement de la production des innovations et de leur marché peuvent être affectés en tout temps par l'instabilité des cycles économiques (Schumpeter, 1999), il en revient de l'ordre de la prudence de bien suivre les fondements théoriques et pratiques de ces grands prédécesseurs (Drucker, 1984, Schumpeter, 1999; Carrier, 1997; Brenner et Brenner, 1988; Beaucourt et Louart (2000); Karklins-Marchay, 2004; al.,).

D'après le Manuel d'Oslo et les théories de Drucker (1985), on recommande de bien déterminer les raisons qui amènent l'organisation à se lancer dans un processus innovant en lui suggérant de bien analyser ses objectifs économiques. De plus, il est à noter que cette question devrait s'appliquer pour toutes activités liées, de près ou de loin, à la culture de l'innovation (Manuel d'Oslo; Drucker, 1985).

En général, plusieurs objectifs importants seront à considérer. Parmi ceux-ci, voici une courte liste émise par le Manuel d'Oslo :

### **Objectifs :**

- 1) Remplacer les produits qui sont supprimés
- 2) Étendre la gamme de produits :
  - a) Dans le principal domaine de produits;
  - b) Hors du principal domaine de produits.
- 3) Mettre au point des produits sans danger pour l'environnement;
- 4) Maintenir la part du marché;
- 5) Accroître la part du marché;
- 6) Ouvrir de nouveaux marchés :
  - a) À l'étranger;
  - b) Dans de nouveaux groupes cibles nationaux.
- 7) Conférer davantage de souplesse à la production
- 8) Abaisser les coûts de production en :
  - a) Réduisant les coûts salariaux par unité produite;
  - b) Diminuant la consommation de matériaux;
  - c) Diminuant la consommation d'énergie;
  - d) Réduisant le taux de rejet;
  - e) Réduisant les coûts de conception des produits;
  - f) Réduisant les délais de production.
- 9) Améliorer la qualité d'un produit
- 10) Améliorer les conditions de travail
- 11) Réduire les atteintes à l'environnement

La littérature (Cooper R., 1998; Schumpeter, 1999; Chesbrough, 2003; Geroski et Markides, 2004; Von Hippel, 2005; Loilier et Tellier, 2011; Noailles, 2011a) dresse un portrait détaillé des différentes formes d'innovation, soutenant notamment la présence d'un engouement extraordinaire pour les nouvelles technologies et l'univers des technologies de l'information (Karklins-Marchay, 2004). Ceci a pour effet d'encourager les

innovations à se développer sous une base continue. Passant d'une innovation de rupture à une innovation de type incrémentale, les entrepreneurs d'aujourd'hui ont maintenant le pouvoir d'instaurer une innovation de type « pull » (orientée vers la demande) ou de type « push » (orientée vers l'offre). Dès lors, ils ont la capacité de créer des formes d'innovation allant bien au-delà des attentes et des espérances de quiconque voulant consommer de la nouveauté.

De ce fait, même l'innovation est appelée à innover car, tout comme l'économie, rien n'est stationnaire et tout est appelé à se transformer (Schumpeter, 1999). C'est entre autres pour cette raison que l'on reconnaît les cycles de vie des innovations comme étant de plus en plus courts (Nantel, 2011 et Simon, 2011) et il va de soi que les modes de production de ces innovations doivent répondre à des standards dépassant les attentes du marché.

Ainsi, une revue détaillée de chacune des formes d'innovation sera présentée dans l'ordre suivant : l'innovation radicale ou de rupture, l'innovation incrémentale, l'innovation intermédiaire, l'innovation par l'usage, l'innovation technologique et enfin, l'innovation stratégique.

### 1.1.3 Les principales stratégies de l'innovation

#### 1.1.3.1 La Typologie selon Geroski et Markides (2004)

Dans le but de mieux comprendre les différentes formes de l'innovation, ce présent thème portera sur la Typologie de Geroski et Markides (2004), parue dans l'ouvrage « Fast Second » et dans laquelle figurent deux dimensions importantes. La première étant : « l'impact de l'innovation sur les compétences et les actifs des firmes établies » et la deuxième : « l'impact de l'innovation sur les habitudes et les comportements des consommateurs »

Figure 1.1 Typologie Geroski et Markides (2004) des innovations

Impact de l'innovation sur les habitudes et les comportements des consommateurs	Majeur	Innovation majeure	Innovation radicale
	Mineur	Innovation incrémentale	Innovation stratégique
		Renforce	Détruit
		Impact de l'innovation sur les compétences et les actifs des firmes établies	

Source: Geroski-Markides, 2004, "Fast Second"

Précédemment, l'on a pris connaissance du concept élaboré par Geroski et Markides (2004) où ces auteurs illustrent une typologie des innovations. De fait, l'on a vu que les innovations dites majeures et incrémentales connaissent à long terme un impact considérable sur les compétences et les actifs de l'entreprise. À contre-courant, les innovations de natures radicales et stratégiques auront tendance à détruire les acquis de l'entreprise. À tout point, une entreprise doit agir avec cohérence si elle veut bénéficier des retombées que lui procurent les avantages concurrentiels de l'innovation. Dans un tel contexte, l'entreprise qui procède à ces formes d'innovation se doit d'adopter de nouveaux procédés et d'une nouvelle stratégie si elle souhaite profiter des bénéfices engendrés par l'impact de ces innovations (Geroski et Markides, 2004).

Bien que la Typologie de Geroski et Markides (2004) fut une inspiration pour les plus récents chercheurs spécialisés en innovation (Atamer, Durand et Reynaud, 2005; Noaille, 2011; Isckia, 2011), ont reconnu par conséquent que plusieurs grands noms (Drucker, 1985; von Hippel, 1988 et Schumpeter, 1999; Chesbrough, 2003; Lesca, 2003) appartenant à la plus ancienne littérature ont également fait mention de ces différentes formes d'innovation. Dès lors, la littérature sur laquelle Geroski et Markides (2004) se sont basés a permis l'élaboration de cette présente typologie. La partie qui suit permettra de mieux comprendre les notions ayant été élaborées auparavant de même que celles sur lesquelles Geroski et Markides (2004) se sont appuyées.

### 1.1.3.2 L'innovation fermée sous diverses formes

#### • L'innovation incrémentale

L'innovation incrémentale se définit comme étant une innovation contribuant au perfectionnement et à l'amélioration continue des produits et des services. C'est une forme de transformation « mineure » attribuée à un concept existant et qui se voit reprise dans le but d'apporter un apport supérieur aux innovations antérieures. Or, cette forme d'innovation, provoquant une « petite » efficacité marginale, se caractérise par le fait qu'elle engendre un faible potentiel économique. Malgré le fait qu'elle soit unitairement mineure, ses accumulations peuvent être tout aussi considérables que celles attribuées à l'innovation de type : rupture (Noailles, 2011a).

Cela dit, les innovations incrémentales sont, chaque année, très nombreuses, et l'on peut les reconnaître par le fait qu'elle ne modifie pas les conditions de l'usage d'un produit ou d'un service. Considérons, par exemple, l'appareil photo jetable qui fut reconnu comme étant une innovation incrémentale et parmi laquelle, y figure une technologie initiale qui demeure identique à son prédécesseur. De ce fait, ce type d'innovation ne connaît aucune modification d'usage majeure et permet simplement l'amélioration du produit en le rendant plus attrayant pour le client (Exemple tiré du manuel de Drucker, 1985).

Par ailleurs, il fut considéré que l'écran LCD, à son arrivée sur le marché au début des années 2000, ne figurait pas à la tête des innovations de rupture, mais bel et bien à celle des innovations incrémentales. Bien que sa technologie fut nouvelle, cette innovation ne cherchait pas à modifier de manière radicale le comportement des usagers, mais plutôt, elle cherchait à améliorer le rapport entre l'utilisateur et le produit. Alors qu'à l'origine (1950), l'avènement de la première télévision avait littéralement bousculé les habitudes de vie des usagers, ces derniers ont participé à l'émergence d'un tout nouveau segment de marché soit : celui de la consommation de la télédiffusion en plein cœur du foyer.

Un troisième exemple beaucoup plus récent est celui de la lingette électrostatique attribuée à la marque Swiffer de P & G (Procter & Gamble). Celle-ci, non pas qu'elle soit une innovation banale mais, n'a toutefois apporté aucune modification majeure sur les habitudes de vie des individus. Malgré le fait que l'entreprise n'ait su créer un nouveau régime de vie, l'on peut par conséquent affirmer qu'elle a admirablement su réinventer le balai domestique. De surcroît, on dit de l'innovation incrémentale qu'elle est un très bon moyen pour une entreprise qui désire conserver sa position de leader dans son marché. Également, elle est considérée comme une stratégie idéale pour l'entreprise qui souhaite renforcer son avance technologique tout en créant de la valeur (P & G). Conséquemment, l'entreprise adoptant un tel moyen se devra d'investir continuellement dans l'innovation incrémentale plutôt que de miser exclusivement dans les innovations de type radical (rupture).

Par ailleurs, le rôle de leader consiste à s'assurer de bien diriger ses affaires, et ce, plus fermement et comme jamais auparavant, plus particulièrement en persévérant dans le sens où ses efforts en innovation sont investis à une plus grande échelle. Notamment, en employant la stratégie du « Vite et mieux », laquelle, peut très bien s'appliquer au développement et au maintien d'un bon positionnement (Drucker, 1985). Ceci lui permettra dans un second temps de se prévaloir d'une avance sur la concurrence et de s'enrichir d'un esprit d'entreprise créateur de richesses.

#### a) La stratégie du « vite et mieux »

La stratégie du « vite et mieux », tel qu'élaboré par Drucker (1985), peut permettre à l'entrepreneur qui cherche à accélérer ses processus de développement, de création et de commercialisation de ses innovations, de se tailler une position de leader par la domination des marchés. Qu'il s'en tienne à un nouveau marché ou à une nouvelle industrie, l'esprit de leadership lui permettra dès lors d'acquiescer et de conserver une longueur d'avance sur sa concurrence. Par conséquent, l'entreprise pourra bénéficier d'un avantage concurrentiel fort important (Porter, 2003).



Tel que précisé par Drucker (1985), « vite et mieux » ne désigne pas forcément le fait de réaliser de grosses affaires,<sup>1</sup> mais bien plus le fait que dès le départ, l'entreprise innovante est appelée à investir intensément afin de s'assurer de conserver sa position de leader dans son marché. Par conséquent, la stratégie du « vite et mieux » doit être appliquée avec prudence (Drucker, 1985) et, comme la stratégie de l'innovation incrémentale l'exige, la stratégie du « vite et mieux » demande une attention et une minutie d'une extrême considération. Dans cette stratégie, bien qu'il n'y ait pas de demi-mesure, l'entreprise est confrontée soit à l'échec ou soit à la réussite. Tel qu'il fut démontré, nombreuses sont les compagnies à succès (Nylon, 3M, Johnson et Johnson, Procter and Gamble et al.,) qui cachent derrière elles tant d'échecs (Drucker, 1985; Garvin D.S, 1993; Cannon M. et Edmondson A., 2001, et Cusin, 2005).

En dépit du fait que l'échec puisse paraître contre-productif, Seiffert, Labardin et Nikitin, (2008) et Cusin (2005) soutiennent que « malgré les frais de développement et de commercialisation considérables qui accompagnent les lancements de nouveaux produits, les taux d'échec restent à des niveaux particulièrement élevés. Or, les normes sociales peuvent rendre le fait d'échouer honteux ». Ce faisant, Cusin (2005) précise qu'en acceptant de se tromper, l'innovateur se soumet à un bon outil d'apprentissage. De ce fait, celui-ci propose une condition pour y parvenir et argue le fait que l'échec commercial puisse être décortiqué et compris par les acteurs concernés (Cusin, 2005).

Parallèlement, si l'échec commercial permet d'acquérir une vision et une compréhension plus juste de l'événement antérieur, on qualifie alors cet échec commercial « d'ultime professeur » (Garvin D.S, 1993). Autrement dit, les firmes qui ne connaissent pas de temps à autre des échecs, jugés mineurs, sont victimes d'une carence expérimentale pouvant fortement les empêcher d'évoluer (Cannon M. et Edmondson A., 2001).

Certes la stratégie du « vite et mieux » demeure la plus dominante, mais encore moins, celle qui présente le moins de risques ou les plus grandes chances de réussite (Drucker, 1985). On doit par conséquent investir continuellement, le budget en recherche doit être plus élevé après l'implantation de l'innovation qu'à ses tous débuts. Conséquemment, l'innovateur doit trouver de nouveaux usages, repérer de nouveaux clients pour ainsi les encourager à essayer de nouveaux produits, conçus spécialement pour remplacer les produits antérieurs (Drucker, 1985; Flychy, 1995; Isckia et Lescop, 2011).

Compte tenu de ce qui précède, l'entreprise innovante qui emploie la stratégie du « vite et mieux », nécessite donc une analyse approfondie de son environnement, tant d'un point de vue micro que macro environnement. Par ailleurs, elle se doit de considérer attentivement l'analyse interne de sa compagnie si elle veut réussir à cerner tous les leviers de l'innovation. Cette analyse servant à discerner les sept sources d'innovation (Drucker, 1985), permettra à l'entreprise

<sup>1</sup> Se qui se rapporte à la notion : « des affaires » où des activités financières, commerciales, industrielles sont prises en compte. « Brasser de grosses affaires; voyage d'affaires ».

de mieux se positionner au même titre qu'elle lui permettra de conserver son avantage concurrentiel (Drucker, 1985).

#### b) La stratégie de « l'imitation créative »

L'imitation créative est une expression qui fut utilisée pour la première fois par Theodore Levitt à l'Université de Harvard (Drucker, 1985 ; Karklins-Marchay, 2004). Manifestement, c'est une expression qui se présente comme étant contradictoire (Karklins-Marchay, 2004), car, en réalité, tout ce qui se définit comme créatif ne peut en l'occurrence se présenter comme étant original, et selon Drucker (1985), s'il y a une chose d'inconcevable à l'imitation, c'est en effet l'originalité. Cependant, l'auteur précise que le terme employé pour désigner cette stratégie lui convient pourtant parfaitement.

Ainsi, « l'imitation créative » se décrit comme une stratégie qui est en soi une reproduction voire un emprunt sur une autre version se voulant, à contre-courant, original. C'est donc de cette manière que l'on qualifierait l'action posée par un entrepreneur qui s'inspire d'une innovation, auparavant réalisée par un prédécesseur. Ce faisant, la part de création tient à ce que l'entrepreneur en question comprenne mieux la valeur de l'innovation que ceux qui ont véritablement innové (Drucker, 1985).

#### • L'innovation radicale

L'innovation de rupture (radicale) se caractérise par sa création de valeur ainsi qu'à une propension très forte de sa rente technique (Noailles, 2011a). Elle peut être analysée selon deux axes : sa nature et son degré de nouveauté ainsi que son impact sur l'économie. C'est également une innovation qui se veut beaucoup plus rare et particulièrement plus risquée.

Noailles (2011a) définit le rôle du créateur de l'innovation de rupture comme étant celui qui est apte à apporter une résolution à un problème jugé complexe. En adaptant son idée à une population disponible à recevoir et à vivre le changement (marché cible comprenant les innovateurs avec un taux de représentativité de 2,5 % de la population), le créateur se voit dès lors responsable de son succès commercial, car ce dernier deviendra le maître d'œuvre de cette nouvelle demande (Steve Jobs). Plus l'innovation est importante, plus elle est une rupture et plus le rôle de l'innovateur est important dans le déroulement du processus (Noailles, 2011a).

En fait, l'innovation radicale correspond à une rupture entre la technologie existante et cette nouveauté fraîchement introduite sur le marché. Contrairement à l'innovation incrémentale, l'innovation de rupture va modifier les conditions d'usage en proposant une modification des

« savoir-faire » et en bouleversant les habitudes de ses usagers. Ce faisant, l'innovation radicale est décrite comme une forme d'innovation « majeure ». Sachant que ce type d'innovation pourra permettre à l'entreprise de se créer un nouveau marché, force est d'admettre qu'elle en reviendra beaucoup plus coûteuse (Atamer, Durand et Reynaud, 2005) et beaucoup plus risquée à produire que celle étant qualifiée d'innovation incrémentale.

C'est entre autres pour ces raisons que la majorité des entreprises préfèrent améliorer leur processus en misant d'abord sur l'innovation incrémentale au détriment des avantages apportés par l'innovation de rupture. Dès lors, l'évolution d'une organisation se caractérise par d'interminables périodes de progressions incrémentales suivant de rares périodes de rupture liées à l'innovation radicale (Atamer, Durand et Reynaud, 2005). Effectivement, l'on a pu le constater au niveau des médias numériques car, bien avant qu'Internet et le web 2.0 monopolisent le quotidien des gens, il s'était écoulé un long moment depuis la création du premier téléviseur à tube cathodique (1950 à 1990). Depuis lors, la réalité des clients n'en est plus du tout au même niveau car, de nouvelles pratiques, tant du point de vue des producteurs que des usagers, ont littéralement modifié les façons de communiquer, de s'informer et de consommer.

En somme, l'innovation de rupture ou de ladite radicale se verra davantage comme quelque chose de complètement nouveau, voire révolutionnaire et, sera, par le fait même, un produit ou un service non offert par le marché convoité. Ceci, permettrait à l'innovateur de fixer ses propres règles du jeu et ainsi demeurer dominateur dans son marché (Isckia, 2011). Notons d'ailleurs la nouveauté de Apple, soit la première tablette tactile (2007) qui a complètement changé les habitudes de consommation des navigateurs web et surtout, les habitudes des lecteurs qui occupent le marché de l'édition imprimée. Conséquemment, cette industrie a connu un impact majeur dans cette nouvelle façon de commercialiser le livre, allant de l'édition papier à l'adoption des nouvelles technologies en passant par le livre numérique (Patino, 2008). Lors d'une récente étude, portant sur l'industrie du numérique, Patino (2008) s'est questionné sur l'avenir de l'industrie du livre imprimé en soulevant les problématiques engendrées par cette innovation de type radicale. Il soutient que l'industrie de l'édition imprimée ne sera pas exclue d'ici tôt, mais toutefois, il demeure convaincu que l'ère du numérique est là pour y demeurer. Il affirme : « Les amateurs de prophétie trouveront un peu courte cette revue du futur, car elle est bridée par le respect des faits : il serait frauduleux d'annoncer l'avènement prochain du livre numérique. Mais il serait également irresponsable d'écarter l'hypothèse du déferlement de textes sur des écrans » (Patini, 2008). Enfin, comme toutes transformations amènent son lot de conséquences, l'innovation radicale vue et analysée selon Patino (2008), sèment inévitablement de grands questionnements face à l'avenir. Ce dernier s'interroge sur les dynamiques et les stratégies pouvant parvenir à une meilleure compréhension des phénomènes radicalement nouveaux.



- L'innovation intermédiaire

D'où son appellation : « innovation intermédiaire », celle-ci est une forme d'innovation se situant entre l'innovation incrémentale et l'innovation radicale. Selon Noailles (2011a), l'innovation intermédiaire serait une idée ou une novation technique qui permettrait également de s'ériger sur les nouveaux marchés. Parce qu'elle apporterait une création de valeur pour la société et son contexte économique, on l'associe davantage à l'innovation de rupture qui apporte également une valeur ajoutée (Noailles, 2011a). De ce fait, on peut notamment la percevoir comme une innovation se rapprochant à une simple tendance voire à un simple effet de mode se voulant passager et, de ce fait beaucoup plus près de l'innovation radicale. Ce faisant, elle se distingue de beaucoup par rapport à l'innovation incrémentale.

- L'innovation par l'usage

L'innovation par l'usage est née d'une montée en puissance des usagers, celle-ci est rapidement devenue une source constante d'innovation pour les producteurs de biens et de services. C'est en effet ce grand bouleversement qui fut responsable de la transformation des rapports vécus entre les produits et les usagers. Cela, en modifiant la principale fonction des produits et des services pour ainsi en créer de nouvelles. Cette réappropriation des usages, observée et documentée dès le début des années 1980 par le chercheur Rosenberg (1982), l'a dès lors conduit au concept analytique nommé : « Learning-by-using » et, qui plus tard, fut repris par von Hippel (1988).

Or, si ce n'est pas tous les clients qui se portent garant à innover les usages, c'est surtout parce que ce type d'utilisateur, soit les innovateurs, ne concerne qu'un petit créneau de marché (2,5 %)². De fait, s'ils sont peu nombreux précise Boutet (2010), c'est d'abord et avant tout parce qu'ils se distinguent par leur caractère unique. Hippel (2005) évoque : « Nous sommes au milieu du plus grand changement de paradigme dans le management depuis des décennies ». Le célèbre professeur de gestion évoque ainsi : « Nous passons du paradigme Schumpeterien d'une innovation centrée sur les producteurs à une innovation centrée sur les utilisateurs ». Il complète en affirmant que la gratitude témoignée figure au cœur des préoccupations des usagers (Hippel, 2005).

Finalement, l'innovation par l'usage a fortement été influencée par le paradigme Schumpeterien qui dans *La Théorie du développement économique* (1999) a introduit un nouveau courant faisant des producteurs des éducateurs. « Ce sont les producteurs qui initient le changement économique et, si nécessaire, éduquent les consommateurs à les suivre » (Schumpeter, 1999). Selon l'auteur, une attention particulière devrait être apportée au rôle qui est joué par

les usagers desdits collaboratifs. De plus, Schumpeter (1999) mentionne que ce ne serait pas tant les producteurs qui innoveraient le plus, mais les « utilisateurs pilotent », mieux connus sous le nom de « Leads users » et qui seraient responsables de l'accroissement de la demande, et donc, de l'offre.

- L'innovation technologique

L'innovation technologique est un ensemble formé de connaissances et de techniques que l'on peut également représenter comme un puissant moteur qui permet de mieux opérationnaliser les processus innovants (Cadix et Pointet, 2002). De plus, ces auteurs soulignent qu'il y a présence de relation concomitante dans la mesure où une innovation qualifiée de technologique sera mobilisée par une organisation et, qui en retour parviendra réciproquement à mobiliser son environnement ainsi que son groupe d'innovateur.

En fait, l'innovation technologique proviendrait d'une combinaison de plusieurs innovations radicales qui déterminerait ensuite l'entrée de nouveaux produits et de nouveaux services sur un marché existant ou nouveau. De ce fait, cette innovation parvient à modifier de façon radicale la nature de la demande, et ce, en produisant des économies d'échelle sur marché où s'émerge une bonne compétitivité (Drucker, 1989). Ainsi, l'innovation technologique peut-être vue en fonction de deux axes soit : sa nature ou son degré de nouveauté et son impact sur l'économie.

Or, si le cycle de vie de l'innovation technologique est, selon Schilling et Thérin (2006), l'élément principal caractérisant ce type d'innovation, on ne peut donc faire abstraction aux facteurs qui influenceront son développement. C'est un fait, la durée de vie d'une innovation technologique ne dépasse pratiquement jamais les cinq années. Toutefois, il s'avère que dans certains secteurs d'activité, tels que l'électronique et l'informatique, la durée de vie des produits est beaucoup plus courte (Schilling et Thérin, 2006). En effet, ces auteurs soutiennent que les appareils électroniques, tels que les consoles de jeux vidéo ou les processeurs d'ordinateur, connaissent présentement une durée de vie d'au plus 2 ans alors que celle attribuée aux produits informatiques ne possède qu'une espérance de vie d'un peu moins 6 mois.

De ce fait, on est parvenu à vivre dans un monde où l'omniprésence d'un phénomène de plus en plus courant soit : l'obsolescence programmée. Aussi appeler « obsolescence technologique » cette dernière devient une tactique idéale pour les grands producteurs de biens de consommation courants (Procter et Gamble, Jonhson et Jonhson, Gilette et al.). Cette attitude contemporaine pourrait en fait, provenir du tout début de l'ère industrielle où les entreprises faisaient face à un problème sérieux de surproduction (Lepage, 1989), lequel a encouragé les entreprises à miser sur l'effet de nouveauté en accélérant leur production de biens et de services.

• L'obsolescence programmée

Selon l'Encyclopédia Universalis, l'obsolescence impliquerait « qu'une technique nouvelle jugée plus « rentable » se répande aux dépens d'une technique utilisée antérieurement, qu'un équipement nouveau devienne disponible et donne au travail une productivité plus élevée en abaissant les coûts de production, les installations liées à la technique précédente, l'équipement ancien devient « obsolète » dépassé. Ils connaissent un phénomène de vieillissement technique, d'obsolescence ou de "destruction créatrice" » (l'Encyclopédia Universalis). Le Petit Robert donne de l'obsolescence la définition suivante : « Fait d'être déprécié, périmé pour des raisons indépendantes de son usure physique, mais liées au progrès technique, à l'évolution des comportements, à la mode, etc. ; la dépréciation elle-même (Le Petit Robert) ».

Selon Schumpeter (1942), la « destruction créatrice » prendrait essence du système capitalisme en se basant sur le principe que toute activité soit continuellement en évolution, phénomène qu'il qualifie : « d'ouragan perpétuel ». Cette évolution s'expliquerait en partie par deux phénomènes, d'un côté par les créations et de l'autre, par les destructions (Atamer, Durand et Reynaud, 2005). Or, Schumpeter (1942) lui attribue comme définition le fait qu'« en règle générale, le nouveau ne sort pas de l'ancien, mais apparaît à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à le ruiner, et modifie toutes les situations de sorte qu'un processus de mise en ordre est nécessaire » (Schumpeter, 1999). Ce dernier ajoute : « Dans la société capitaliste, progrès économique est synonyme de bouleversement » (Schumpeter, 1999). De son côté, Karklins-Marchay (2004) soutient que le capitalisme s'appuie, par essence, sur une dynamique consciente et permanente d'une société qui se retrouve en constante évolution.

Par voie de conséquence, l'on peut constater que l'obsolescence programmée est le fait d'écourter le cycle de vie du produit ou du service afin de le remplacer par une version à valeur ajoutée en apparence supérieure. En d'autres termes, cette stratégie aurait comme incidence positive la réduction des coûts de mise en marché et plus particulièrement, la diminution des coûts de production (Nantel, 2001). Selon Atamer, Durand et Reynaud (2005), « l'innovation est aussi destructrice en ce qu'elle induit des phénomènes de substitution : elle fait disparaître des produits existants, anéantit des parts de marchés établies, rend obsolètes certaines compétences, supprime des emplois, et dissout l'ordre établi ».

Ayant à l'esprit de la théorie Schumpétérienne, les stratégies qui occupent aujourd'hui un poste au sein de grandes entreprises, se concentrent dès lors sur le développement rapide des produits nouveaux afin de défendre leur espace concurrentiel (Guiltingan, 2008). C'est un fait, l'empire Apple est passé maître dans ce domaine en sortant continuellement des produits nouveaux alors que leurs prédécesseurs figuraient toujours au palmarès des produits les plus vendus. Bien plus encore, l'entreprise Gillette souvent citée comme un exemple de la nécessité concurrentielle a toujours su prôner cette stratégie de cannibalisation en produisant continuellement des innovations, toutes plus brillantes les unes que les autres alors que cette dernière n'a cessé de réinventer le rasoir en lui concevant de nouvelles fonctions d'année en année (1895 à aujourd'hui).

Depuis lors, cet intérêt grandissant s'est justifié par le désir croissant de saisir de nouvelles opportunités d'affaires et par le besoin pressant de mettre en œuvre des stratégies de développements de marchés et de l'accroissement des profits. À cet effet, « il est souvent plus facile, et surtout plus payant, de vendre à répétition un article de mauvaise qualité à prix dérisoire qu'un article plus durable, mais plus cher. Même si ce dernier était, à terme, plus avantageux pour les consommateurs » (Nantel, 2011). Si bien que les problèmes affectant l'environnement s'enveniment de plus en plus, et ce, dans la mesure où les stratégies d'entreprises et de développement de produit ne prônent pas plus l'amélioration continue (Guiltinan, 2008). Ce faisant, l'auteur Guiltinan (2008) soutient que ceux qui participent à cette création de même qu'à leur commercialisation sont insensibles à la nécessité de penser les innovations en fonction du développement durable et non pas en terme de promotion envers le consumérisme.

Ainsi, on remarque de plus en plus que les problèmes environnementaux sont aggravés et ceci, parce que les entreprises ne mettent pas suffisamment l'accent sur l'amélioration continue en participant à la création et la commercialisation des nouveaux produits. Ce faisant, l'éco innovation (Guiltinan, 2008) et l'écologie humaine des échanges d'information (Aigrain, 2005) démontrent la nécessité de développer des biens durables en collaboration avec les clients en leur offrant par conséquent des produits dont ils désirent.

Ainsi, l'innovation technologique, malgré le fait qu'elle soit porteuse de création de valeur (Atamer, Durand et Reynaud, 2005) se doit d'être conçue avec une certaine délicatesse. Malgré ses deux côtés, la création et la destruction, l'innovation demeure néanmoins un phénomène désirable, ou à tout le moins, nécessaire et positif pour l'entreprise qui l'emploie à sa juste valeur (Atamer, Durand et Reynaud, 2005).

#### • L'innovation stratégique

L'innovation stratégique se présente comme une configuration nouvelle de l'aménagement de l'organisation et consiste à y établir de nouvelles pratiques de gestion, de nouveaux savoir-faire et de nouvelles habiletés en matière de compétences et de talent afin d'enfreindre les activités concurrentielles d'un marché (Van de Bosch et de Man, 1993).

Govindarajan et Trimble (2004) ont déclaré que l'innovation stratégique est un départ créatif et significatif de la pratique managériale. La chaîne de valeur et la création de la valeur qui lui est conférée par le client actuel et les clients potentiels, sont, sommes toutes, trois éléments constitutifs au modèle d'affaires. Un modèle d'innovation stratégique au Québec serait par exemple celui attribué à l'industrie de la loterie où l'avènement du poker en ligne fut fortement critiqué en 2007 en raison d'une réglementation et d'une appropriation du jeu en ligne. Ce fut une nouveauté au Québec et, dès son entrée sur le marché du numérique, l'empire Loto Québec a dû repenser ses pratiques managériales en les adaptant à l'univers du web 2.0. Notamment, en élaborant des stratégies sur le web afin d'interdire les entreprises étrangères à s'introduire sur le



marché québécois, mais aussi, en contrôlant l'accès aux mineures et aux joueurs compulsifs.

Dans un tout autre ordre d'exemple, considérons la plate forme « LinkedIn » comme une nouvelle stratégie de recrutement tant pour les entreprises que les chercheurs d'emploi. Dorénavant, la recherche d'emploi n'aura jamais été aussi adaptée que par le passé pour une entreprise cherchant à profiler ses candidats bien avant l'entrevue.

Enfin, l'innovation stratégique, déterminante à l'innovation ouverte, sera décrite plus en détail dans la section dédiée à ce thème soit : l'innovation ouverte.

#### **1.1.4 Les sources d'innovation selon Peter Drucker**

D'emblée, il y a les innovations qui proviennent subitement et ce, d'un simple éclair de génie, se succédant à de nombreux événements existant au sein même d'une entreprise ou d'une industrie (Drucker, 1985) et, il y a des événements qui existent en dehors du cadre environnemental où règne ainsi des composantes d'ordre social en provenance de l'univers de l'intellectualisme et de la réflexion (Uslay, Morgan et Sheth, 2009).

Drucker (1985) admet que les idées les plus innovantes sont celles qui proviennent d'une analyse méthodologique des sept domaines d'opportunité. Ces domaines, mieux connus sous l'appellation des « sept sources d'innovation », résulteraient d'une recherche consciente et résolue de plusieurs opportunités d'affaires, et qui bien souvent sont vécues dans le quotidien de plusieurs gestionnaires d'entreprises (Drucker, 1985). De plus, Drucker soutient que ces situations dites « intérieures » seraient les événements se qualifiant d'inattendus et d'incompatibilités en raison des besoins en procédés et en changements dans divers secteurs d'activités. Les situations « extérieures » constituent, entre autres, les changements démographiques, les changements de perception et des nouvelles connaissances (Drucker, 1985).

De plus, il est important de noter que les sources favorisant l'innovation sont des éléments constamment recherchés et étudiés par les entrepreneurs qui les définissent, d'ailleurs, comme étant des outils forts bénéfiques pour le développement des produits innovants (Drucker, 1985).

En outre, Drucker (1985) mentionne que chaque source d'innovation requiert une étude indépendamment les uns des autres, car chacune d'entre elles possède des caractéristiques qui leurs aient propres. Par conséquent, aucune d'entre elles n'est plus importante ou plus productive qu'une autre (Drucker, 1985). Deuxièmement, Drucker (1985) soutient que les plus grandes innovations peuvent subvenir d'une analyse détaillée des signes annonciateurs de changement. De plus, il fut décrit que le succès de source imprévue parviendrait à bouleverser toute une industrie voire même l'ensemble des marchés, alors que ce succès n'était

qu'au départ qu'une simple invention « ordinaire ». Or, si les innovations peuvent provenir de changements générationnels attribuables aux changements démographiques, on ne peut nier qu'il existe également de grandes innovations pouvant provenir d'une tout autre transformation, soit de nature radicale et qui conduit les entrepreneurs à penser les innovations sous une nouvelle perspective. Par conséquent, les nouvelles technologies sont parvenues à bouleverser l'industrialisation et l'ensemble de l'économie mondiale (Schumpeter, 1999).

De plus, Drucker précise que quatre des sept sources pourraient apparaître au sein même de l'entreprise et s'illustreraient essentiellement comme des symptômes voire des indices extrêmement fiables pour une organisation en développement. De plus, ces sources indiqueraient des changements importants pouvant se produire ou plutôt, qui pourraient se produire dans un avenir rapproché. Parmi ces quatre sources, on considère : l'imprévu ; la contradiction ; les besoins structurels et le changement (Drucker, 1985).

Or, si ces sept sources d'innovation se chevauchent la plupart du temps, force est de constater que les frontières qui les séparent ne peuvent, toutefois, se percevoir aussi facilement (Drucker, 1985). Ainsi, dans son ouvrage intitulé : « Les entrepreneurs » l'auteur a comparé ces sources d'innovation à sept fenêtres et parmi lesquelles se situent différentes façades attribuées à un même immeuble. Drucker ajoute : « Ce que l'on voit d'une fenêtre peut également être observé par des fenêtres situées de chaque côté du même immeuble. Mais la perspective offerte au centre de chacune d'entre elles est unique et différente des autres » (Drucker, 1985).

Le phénomène qu'est l'innovation se présente donc comme une discipline de diagnostic (Drucker, 1985) qui sert de base essentielle à l'esprit d'entreprise. Elle devient non seulement une exploration systématique des espaces de changement, mais elle est également une occasion pour l'entreprise qui désire ouvrir ses perspectives d'entrepreneuriat (Drucker, 1985). De son côté, Fayol A., (1999) définit l'entrepreneuriat aux moyen de : « situations particulières, créatrices de richesses économiques et sociales, caractérisées par un degré élevé d'incertitude, dans lesquels des individus sont impliqués très fortement et doivent y développer 4 des comportements basés notamment sur l'acceptation du changement et des risques associés, la prise d'initiatives et le fonctionnement autonome » (Fayol A., 1999).

Ainsi, l'entrepreneur se distinguerait par le fait qu'il détient un fort besoin d'accomplissement personnel, un sentiment de contrôle de son environnement et une très forte propension au risque le motivant à agir de façon proactive. Enfin, c'est sous cet axe que prendra l'étude des sept sources d'innovation selon Drucker (1985) et, conséquemment, les lignes qui suivent présenteront en détail les sept sources abordées par l'auteur (Turriago et Braun, 2009).

Tableau 1.1 Les 7 sources d'innovation selon Drucker (1985)

L'imprévue	La réussite, l'échec, l'événement extérieur inattendus
La contradiction	La différence entre la réalité telle qu'elle est et telle qu'elle « devrait être » ou telle que l'on l'imagine
Les besoins structurels	La réponse à un problème concret à résoudre
Le changement	Les changements inattendus bouleversant la structure de l'industrie ou des marchés
Les changements démographiques	Les changements démographiques au sens large
Les changements de perception, d'état d'esprit et de signification	Les changements dans la culture, la perception
Les nouvelles connaissances	Les nouvelles connaissances, scientifiques ou non

Source: Drucker, 1985, "L'entrepreneur".

#### 1.1.4.1 L'imprévu

Parce qu'elles sont en pleine possession de leurs moyens et parce qu'elles se croient à l'abri de tout bouleversement, l'entreprise a souvent tendance à refuser de se soumettre aux événements jugés déstabilisants et « anormal » en raison des contradictions qui viennent modifier les activités jugées « normales » (Drucker, 1985). Effectivement, selon cet auteur, nombreux seraient les bénéfices engendrés par une réussite imprévue qui ne pourrait être uniquement une opportunité ouverte à l'innovation, mais également un signe annonciateur d'un urgent besoin à innover. Selon Drucker (1985), il serait pertinent de se demander quels seraient les changements d'organisation nécessaires à la réussite d'un succès imprévu et quels seraient les changements techniques ou commerciaux à y apporter. Ce faisant, la réussite imprévue nécessiterait une attention toute particulière, car elle pourrait, entre autres, se résumer par une opportunité appelée à demander beaucoup en terme d'effort et d'investissement. « Elle doit être prise au sérieux, avoir droit aux meilleurs spécialistes et non pas être confiée aux gens dont on peut se passer. Elle doit bénéficier de toute l'attention et de tout le soutien de la direction, eu égard à sa véritable valeur » (Drucker, 1985; Turriago et Braun, 2009).

Alors que la compagnie Pfizer effectua ses recherches au niveau d'un éventuel traitement contre les troubles de l'angine, les chercheurs de l'institut Pfizer se sont attardés à la molécule présente dans les cellules des vaisseaux sanguins et des plaquettes sanguines. Par conséquent, ils notèrent qu'à la prise du médicament, quelques effets non désirés étaient fortement présents. De ce fait, les sujets qui participaient à l'étude rapportèrent des conséquences importantes sur leur érection, notamment, sur le fait qu'elles étaient beaucoup plus fréquentes voire agaçantes.

Entre les années 1994 et 1997<sup>3</sup>, les résultats de ce premier essai clinique ont motivé l'entreprise pharmaceutique Pfizer à lancer un médicament composé de cette même molécule en gardant comme objectif d'acroître les désirs sexuels des hommes. C'est à ce moment que le Viagra s'est présenté à l'industrie comme une innovation née d'un phénomène imprévu, créateur de valeur et ceci, autant pour le client que pour l'industrie pharmacologique (Keith, 2000).

Contrairement au succès, l'échec imprévu ne peut être rejeté et ne demeure que très rarement dans l'ignorance. Malgré tout et ce que dans de très rares cas, l'échec imprévu se présente comme un gage d'opportunité à saisir. La plupart du temps les échecs sont tenus comme des erreurs, des manquements à ne plus reproduire voire même comme de graves traces d'incompétences et c'est pour ces raisons que les membres de gestion les laissent souvent pour comble (Drucker, 1985; CEFRIO 2011). Ainsi, Drucker mentionne que l'innovation est bien plus un acte de perception qu'une démarche conceptuelle. L'innovation est surtout un processus qui exige une certaine rigueur et qui se doit de suivre une analyse logique où l'intuition s'en suit à titre de complément, mais qui saurait suffire à elle seule (Drucker, 1985). Enfin, Drucker soutient que c'est surtout parce que l'imprévu secoue les préjugés, qu'elle renverse les hypothèses et qu'elle ébranle tant les certitudes, jusque-là non contredites. Ceci rendrait en partie possible, l'explication voulant qu'elle demeure une source aussi riche en innovation (Drucker, 1985).

#### 1.1.4.2 La contradiction

Au même titre que l'échec ou le succès imprévu, la contradiction initie le changement, un progrès voire une tendance qui laisse place à l'amélioration. Ainsi, la contradiction fait souvent appelle à ce qui s'est déjà passé ou fait référence à ce qu'il pourrait bientôt se passer (Drucker, 1985; CEFRIO, 2011). Or, pour ce faire, la contradiction doit s'appuyer sur un événement basé à l'intérieur de l'environnement entrepreneurial ou à l'intérieur même de l'industrie (Drucker, 1985). En fait, l'auteur soutient que l'on peut observer les événements contradictoires en repérant simplement les acteurs concernés qui œuvrent à l'intérieur même de l'entreprise.

Ainsi, Drucker (1985) distingue plusieurs sortes de phénomènes contradictoires qu'il répertorie dans l'ordre suivant : la contradiction entre les différentes réalités économiques d'une même industrie (ou d'un même service public); la contradiction entre la réalité d'une industrie (ou d'un service public) et l'idée que l'on s'en fait; la contradiction entre les efforts d'une industrie (ou d'un service public), d'une part, les valeurs et les attentes des clients et d'autre part, la contradiction au sein du rythme ou de la logique d'un processus. En fait, la contradiction pourrait se présenter comme une dichotomie entre la réalité de l'inventeur et celle de l'entrepreneur innovateur. En effet, l'un se destine à créer ce qu'il croit être « l'idée du siècle » et le second, se dévoue à imaginer les concepts qui répondent spécifiquement à un marché.

Ainsi, la contradiction s'appuie sur le principe que le développement de l'innovation doit avant tout être conçu en fonction d'un marché, qu'il soit potentiel ou actuel et, parmi lesquels correspond une solution à un problème concret.

<sup>3</sup> Eroclinix.net : <http://france.euroclinix.net/historique-viagra.html>



#### 1.1.4.3 Les besoins structurels

À l'instar de ce proverbe anglais, extrait du Voyage de Gulliver de Swift : « La nécessité est mère de l'invention », Drucker (1985), dans ces premiers chapitres, sous-entend que l'innovation naît en partie de l'opportunité. Cette source à l'innovation se présente comme un besoin structurel essentiel au développement des innovations et de ce fait, comme une opportunité fondamentale à l'innovation (Drucker, 1985).

Tout comme les sources précédentes, les innovations qui prennent forme dans les besoins structurels puisent également du côté des avantages liés aux contradictions. Selon Drucker (1985), « le besoin structurel, à la différence des autres facteurs d'innovation, ne part pas d'un fait nouveau tiré de l'environnement intérieur ou extérieur. Il part du travail à réaliser. Centré sur la méthode plus que sur la situation, il perfectionne un processus déjà existant, remplace un maillon faible, redéfinit un ancien procédé en tenant compte de nouvelles connaissances. Il rend parfois une opération possible en apportant le « chaînon manquant » ».

Ainsi, Drucker (1985) dénombre quelques ressources nécessaires à une innovation fondée sur un besoin structurel. Il les nomme ainsi : « un processus autonome ; un “chaînon manquant” ou un “maillon faible” ; un objectif clairement défini ; une définition claire des caractéristiques de la bonne solution et finalement, un consensus sur le fait “qu’il doit y avoir une meilleure solution”, autrement dit un haut degré de réceptivité ».

À cela, Drucker (1985) mentionne qu’il faut plusieurs recommandations importantes afin de mener à bien des innovations basées sur les besoins structurels. De fait, les trois recommandations sont : « le besoin ne doit pas seulement être ressenti, mais compris. On ne peut définir les caractéristiques d’une solution sans cette condition » ; « on peut comprendre la situation et ne pas disposer des connaissances suffisantes pour agir » et, enfin, la troisième recommandation, « la solution doivent s’adapter aux méthodes employées et demandées par les utilisateurs ».

Ainsi Drucker (1985) précise que les opportunités en matière d'innovation, notamment celles qui sont basées sur un besoin structurel, requièrent par conséquent un travail de recherche organisé. De plus, Drucker (1985) rapporte comme exemple à sa théorie celui du cas entourant le travail de Thomas Edison en matière d'électricité et d'électronique. En effet, Thomas Edison a représenté autrefois tout un modèle d'innovateur en matière d'innovation structurelle (Drucker, 1985), et ceci, à une époque où tous attendaient impatiemment l'apparition d'une industrie « électrique » (Drucker (1985). Les cinq ou six années qui ont suivi cette apparition ont clairement démontré que le « chaînon manquant » n'était nulle autre que l'ampoule électrique, à défaut de quoi, aucune industrie électrique n'aurait été envisageable. C'est en définissant les nouvelles connaissances qu'il fut possible de développer cette industrie pour enfin y voir naître une réelle propension à l'innovation, entre autres, celle que connaît l'électricité (Drucker, 1985).

#### 1.1.4.4 Le changement

La quatrième source rapportée par Drucker (1985) se présente dans le cadre de la structure industrielle et commerciale, lesquelles dans ce cas se définissent comme étant solides et parfaitement stables dans le temps. Ainsi, le changement inattendu bouleversant les structures du marché et de l'industrie, sont en vérité, extrêmement fragiles (Drucker, 1985). De fait, aux moindres soubresauts ou érafllements, la structure peut se dématérialiser voire même tomber. Si l'entreprise résiste aux changements (Kodak) et si elle ne modifie pas ses façons de faire en continuant toujours à œuvrer au moyen d'une seule et même méthode, l'entreprise courra dès lors à sa propre perte (Drucker, 1985). Pour préserver sa valeur ajoutée, soit la pellicule photo, l'entreprise s'est vue résister aux nouvelles technologies en omettant d'en apporter le bénéfice à ses produits. Par conséquent, le résultat fut sans appel et en ne cherchant pas innover celle-ci s'est dès lors cannibalisée.

Dans le cas échant, l'entreprise qui par exemple tire profit des nouvelles opportunités (Web 2.0 et phénomène social sur Internet) pourra conserver non seulement sa position de leader, mais également, tous ses avantages y compris ses suprématies (Drucker, 1985). Ces pour ces raisons que les changements industriels ou commerciaux parviennent à constituer d'excellentes opportunités d'innovation (Drucker, 1985; Turriago et Braun, 2009 ; Malnor, 2012). Pour mieux s'en approprier, l'entrepreneur cherche donc à se dépasser, nécessitant de ce fait, un certain lâcher-prise face aux changements. De fait, on ne pourrait mieux citer comme exemple d'entreprise qui ose devancer le changement qu'en apportant le cas d'Apple. Effectivement, Apple est reconnue pour introduire sur le marché des innovations de type radicales et, par conséquent, c'est en transformant les habitudes de vie de ses clients qu'elle se positionne en tant que spécialiste de la micro-informatique.

#### 1.1.4.5 Les changements démographiques

Selon Le Petit Larousse, la démographie serait « l'étude des populations humaines, de leur état, de leur mouvement ainsi que des facteurs (biologiques, socioculturels, etc.) agissant sur ces caractéristiques ». La démographie c'est en grande partie l'étude scientifique des populations se constituant par un ensemble d'individus habitant un lieu donné (L'Encyclopédia Universalis).

Tel qu'il peut être véhiculé par certains auteurs de renom en sciences du marketing (Kotler et Dubois, 1992 ; et al. ; Kotler, 1995 ; Nantel, 1995 et Daghfous et Filiatrault, 2010), la démographie compte parmi l'un des facteurs les plus déterminants et les plus influents dans l'étude des comportements d'achats. Appelés à dénombrer un nombre indéfini de critères, les gestion-

naires parviennent à mieux détecter les caractéristiques entourant les clients, leur comportement d'achat, leurs goûts, leurs intérêts et leurs besoins. Ce faisant, les marketeurs parviendraient à mieux estimer ce vers quoi les clients seraient le plus attirés et plus portés à consommer ou à renoncer. Par ailleurs, l'âge, le revenu et l'éducation jouent pour beaucoup dans les prises de décision des gestionnaires d'entreprise (Nantel, 1995). Prenons l'exemple sur la problématique actuelle qui concerne le vieillissement de la population. C'est un fait, les gouvernements et les entreprises sont appelés à résoudre des lacunes tant au niveau du système de santé (peu de médecin de famille/habitant), les régimes de pensions et retraites que de l'insertion des nouvelles générations en entreprise. Effectivement, les divers modes de gestion ou de savoir-faire sont attribuées aux nouvelles générations qui parviendraient à modifier littéralement les pratiques d'autrefois (l'entreprise réseau versus l'entreprise traditionnelle ou hiérarchique).

Selon Drucker (1985), ne pas tenir compte de l'évolution démographique au XXe siècle relèverait de la pure folie. Selon ce dernier : « le postulat fondamental de notre époque se fonde sur l'instabilité intrinsèque des populations enclines à des mutations soudaines et brutales, qui constitue le premier facteur extérieur pris en compte et analysé en détail par le décideur, qu'il soit politicien ou chef d'entreprise » (Drucker, 1985). Ce faisant, l'auteur soutient que peu importe les raisons qui motivent l'indifférence face à l'évolution sociodémographique, il se doit pour l'entreprise de bien considérer les sociétés développées et en voie de développement, car, celles-ci sont de plus en plus sujettes à vivre de grands bouleversements et ce, de manières radicale et extrêmement rapide.

Ainsi, Drucker (1985) en conclut que l'évolution démographique constitue une opportunité d'innovation relativement fiable et accessible pour les gestionnaires qui cherchent à acquérir des informations sur leur marché cible (Drucker, 1985). C'est donc un élément intrinsèquement lié au développement des innovations ainsi qu'au processus de commercialisation. Sans une analyse démographique détaillée et rigoureuse, l'innovateur ne pourra s'assurer de rendre un produit innovant au goût de son marché et donc, ne saura répondre à un besoin réel. Dans ce cas, ce produit demeurera qu'une pure invention sans jamais trouver partie prenante autre qu'une tablette de magasin.

#### 1.1.4.6 Les changements de perception, d'état d'esprit et de signification

Dans son ouvrage intitulé « L'entrepreneur » Drucker (1985) présente la sixième source de l'innovation en faisant appel à la représentation du verre à moitié plein et celui à moitié vide. Cette métaphore décrit assez bien la signification de ces deux énoncés malgré le fait qu'ils se présentent comme étant radicalement différents et donc, qu'elles comportent des conséquences opposées. Selon Drucker, les opportunités d'innovation sont beaucoup plus substantielles lorsque le mode de perception, vu dans l'ensemble, passe d'un verre « à moitié plein » au verre « à moitié vide » (Drucker, 1985).

Par ailleurs, Drucker mentionne que les changements de perception ne modifient en aucun temps les faits. Par conséquent, ce type de changement parvient à modifier la signification que peuvent porter les individus vis-à-vis un événement nouveau et ceci, très rapidement. Néanmoins, les changements de perceptions, d'états d'esprit et de signification demeurent une source de changement fort bénéfique dans le cadre du processus innovant. Par exemple, il aura fallu moins de deux ans pour que les individus modifient leurs perceptions face à l'ordinateur (Drucker, 1985). Étant autrefois considéré comme une menace, l'avènement de la micro-informatique, dont l'ordinateur au début des années 70, fut d'abord vu comme une invention sortie tout droit d'un film de science-fiction (Collet, 2011). Bien que le client ait de par nature besoin de vivre et de ressentir des faits nouveaux, il se peut qu'à certain moment il en demeure angoissé, affecté voire bousculé par l'arrivée d'une nouveauté (d'Astous, Daghfous, Ballofet et Boulaire, 2006). Dans le cas de l'introduction de l'ordinateur, il aura fallu un laps de temps nécessaire afin que les consommateurs puissent s'adapter à l'idée que cet engin ne puisse les inquiéter davantage. Au contraire, avec les années, l'évolution de l'informatique a démontré que les consommateurs s'en sont adapté progressivement (Selon la théorie de Rogers, 1983 ; Zhegu, 2009).

Ainsi, ce qui détermine si l'individu perçoit le verre à moitié plein ou à moitié vide, c'est davantage l'ambiance entourant les facteurs environnementaux et non simplement les changements d'humeur ou d'esprit que peut ressentir une collectivité tout entière (Drucker, 1985).

#### 1.1.4.7 Les nouvelles connaissances

Selon Drucker (1985), l'innovation fondée sur les connaissances nouvelles se qualifie comme la « superstar » de l'esprit d'entreprise. Elle a droit à la publicité et à l'argent tout comme il en va généralement de soi quand on parle d'innovation. Ceci dit, « les innovations permises grâce aux nouvelles connaissances n'ont évidemment pas toutes la même valeur » (Drucker, 1985). Dans certains cas, ces innovations sont tout à fait négligeables et Drucker (1985) soutient que beaucoup d'entre elles figurent, malgré tout, parmi les plus importantes de l'histoire des innovations.

Leurs caractéristiques étant fondamentales, elles diffèrent donc des autres types d'innovations. On remarque ces différences dans les délais, les taux d'échec, la prévisibilité et les défis qui sont proposés à l'innovateur (Drucker, 1985). Ce dernier mentionne : « comme la plupart des "superstars", les innovations fondées sur des nouvelles connaissances ont un tempérament difficile, elles sont capricieuses et ne se laissent pas diriger facilement ».



Ainsi, le délai qui est exigé afin qu'une connaissance devienne une technique applicable et qu'elle commence, de ce fait, à être acceptée sur le marché est de vingt-cinq à trente-cinq années (Drucker, 1985). Ce délai n'a guère changé au fil des siècles, disait l'auteur il y a déjà vingt-cinq ans. De plus, à cette même époque, Drucker (1985) faisait mention de l'opinion selon laquelle les découvertes scientifiques se déroulaient à une vitesse fulgurante et ce tant sur le plan des techniques que sur le plan des produits et des procédés.

### **1.1.5 Facteurs freinant les activités de l'innovation fermée**

Selon le Manuel d'Oslo, certains obstacles ou « barrières » peuvent ralentir le processus d'innovation et peuvent même empêcher de mener convenablement les activités économiques de l'entreprise. Par conséquent, une firme peut consulter les informations émises par le Manuel d'Oslo afin de déceler certaines raisons pour lesquelles elle ne peut ou ne pourrait démarrer ces activités d'innovation. Elle peut, notamment, s'y référer afin de repérer les raisons qui ne lui ont pas permis de propulser ses activités liées à l'innovation et, donc, d'aboutir aux résultats escomptés.

#### **Listes<sup>4</sup> des Facteurs par types d'activités**

##### **Facteurs économiques :**

- 1) Risques perçus comme excessifs ;
- 2) Coûts trop élevés ;
- 3) Absence de sources appropriées de financement ;
- 4) Durée excessive du temps de retour de l'investissement dans l'innovation.

##### **Facteurs propres à la firme :**

- 1) Potentiel d'innovation (R-D, études de conception, etc.) insuffisant ;
- 2) Manque de personnel qualifié ;
- 3) Manque d'information sur la technologie ;
- 4) Manque d'information sur les marchés ;
- 5) Dépenses d'innovation difficiles à maîtriser ;
- 6) Résistance aux changements dans la firme ;
- 7) Disponibilité de services externes insuffisante ;
- 8) Absence de possibilités de coopération.

##### **Autres raisons :**

- 1) Absence de possibilités technologiques ;
- 2) Absence d'infrastructure ;
- 3) Aucun besoin d'innover en raison d'innovations antérieures ;
- 4) Faiblesse de la protection des droits de propriété ;
- 5) Législation, normes, réglementation, standards, fiscalité ;
- 6) Manque d'intérêt des clients pour des produits et des procédés nouveaux.

### 1.1.6 Conclusion de la notion d'innovation fermée

En guise de conclusion, cette partie a fait mention des caractéristiques de l'innovation fermée en dévoilant non seulement ses origines et ses nombreux avantages, mais aussi, en introduisant ses enjeux, lesquels ont pris naissance dans un contexte où l'industrialisation et la révolution du savoir et de la connaissance fut en grande période de bouleversement voire en constante évolution. Par ailleurs, il fut question des facteurs pouvant ralentir le processus des innovations et pouvant même l'empêcher de se réaliser. Par exemple, son coût élevé, son risque et tout simplement le manque de personnel qualifié pour l'élaboration et l'application des principes de gestion (Drucker, 1985). De plus, il fut mentionné dans cette section que le processus d'innovation peut se regrouper en trois catégories d'innovation, soient : l'innovation dans les procédés, l'innovation dans les équipements et l'innovation dans les produits (Beaudoin et St-Pierre, 1999).

Ensuite, une revue détaillée, tirée de la typologie de Geroski et Markides (2004) a présenté chacune des grandes catégories d'innovation. Dans cet ordre, il a été question : de l'innovation radicale, de l'innovation incrémentale, de l'innovation par l'usage, de l'innovation technologique et enfin, de l'innovation stratégique. Cette partie a notamment couvert les objectifs de l'innovation qui se doivent d'être considérés afin d'assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise. C'est entre autres en ayant recours à l'optimisation des ressources et des connaissances que divers objectifs, tels que présentés dans le Manuel d'Oslo et celui de Drucker (1985), peuvent désormais propulser les innovations incrémentales à un rythme effréné.

Dédiée exclusivement aux caractéristiques de l'innovation fermée, cette présente partie a également discuté de l'importance de mener à bien des activités préparatoires liées à la réalisation d'une innovation. Une analyse complète et détaillée tirant parti de la chaîne de valeur (Porter, 2003) peut apporter de bons moyens pour atteindre ses objectifs et un meilleur positionnement.

Dans la section suivante, il sera question de l'étude du paradigme de l'innovation ouverte dans lequel figurent plusieurs chercheurs de renom, tel que Wright, Hoskisson et Busenitz, 2001, Chesbrough, 2003 ; Hippel, 2005 ; Jeppesen et Frederiksen, 2006 ; Maklan et al., 2008 ; Isckia et Lescop, 2011 et, Noailles, 2011a. À cette notion qu'est l'innovation ouverte se grefferont les facteurs d'érosion de l'innovation fermée qui ont entraîné l'intégration de l'innovation ouverte. Ensuite, une revue détaillée de l'ensemble ses notions sera présentée et analysée.

#### Questions de recherche

- Q1. Quels changements d'organisation est-il nécessaire afin de mener à bien ses innovations ?
- Q2. Pourquoi une entreprise devrait-elle passer de l'innovation fermée à l'innovation ouverte ?
- Q3. Comment transformer ses innovations fermées à la « Chesbrough » ?

Tableau 1.2 : Les différentes définitions de l'innovation fermée

Date	Définition	Auteur
1935	« L'innovation est l'introduction d'un produit ou d'un procédé absolument nouveau par rapport à toutes les pratiques existantes ».	Schumpeter
1971	« L'innovation peut prendre la forme d'une idée, d'une pratique ou d'un artefact matériel, chacun de ces éléments possédant un attribut de nouveauté, qu'il soit matériel ou intangible ».	Rogers et Schoemaker
1985	« L'innovation est l'instrument spécifique de l'esprit d'entreprise. C'est l'action qui consiste à ouvrir de nouvelles possibilités aux ressources pour pouvoir créer des richesses. L'innovation est bien créatrice de « ressources ».  « L'innovation est la marque spécifique de l'esprit d'entreprise. C'est le moyen par lequel l'entrepreneur produit de nouvelles ressources créatrices de richesses ou dote les ressources existantes d'un meilleur potentiel pour produire des richesses ».	Drucker
1991	« L'innovation est un processus itératif initié par la perception d'une nouvelle opportunité de marché ou de service pour une innovation technologique conduisant à des activités de développement, de production et de marketing et visant le succès commercial de l'invention ».	l'OCDE
1999	« L'innovation se définit comme une combinaison nouvelle de facteurs de production, se traduisant par un processus amenant une idée initiale au marché ».	Schumpeter
2004	« L'innovation se définit comme étant le « résultat de la mise en application d'idées nouvelles et de recherches. Elle est un processus idéologique menant une invention à la création de la valeur pour une entreprise ».	l'Encyclopédie du Marketing
2005	« L'innovation est l'acte qui consiste à attribuer à des ressources une nouvelle capacité de créer de la richesse »	Prax, Buisson, Silberzahn
2005	« L'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».	l'OCDE
«s.d.»	« L'innovation de produit consiste en la « mise au point et la commercialisation d'un produit plus performant », alors que l'innovation de procédé fait référence à la « mise au point ou à l'adoption de méthodes de production et / ou distribution nouvelles ».	Manuel d'Oslo



## 1.2 DÉFINITION DE L'INNOVATION OUVERTE

Au premier abord, il serait pertinent de déceler les circonstances qui ont marqué le passage de l'innovation fermée à l'innovation ouverte. Ce transfert progressif entre ces deux types d'innovation laisse place à plusieurs stratégies, notamment à celles qui sont accordées aux degrés d'ouverture selon Chesbrough (2003), mais aussi, à celui de l'hybridation des processus d'innovation qui consiste à un mixage des deux formes d'innovation (ouverte et fermée).

### 1.2.1 L'évolution des paradigmes de l'innovation

Premièrement, la R&D a permis de développer ce que Cohen et Levinthal (1990) ont appelé la « Capacité d'absorption ». Or, si aucun effort minimal n'est pas investi en recherche et en développement, l'entreprise a de fortes chances de se retrouver dans l'incapacité d'exploiter et de transformer les idées venant de l'extérieur comme de l'intérieur (Loilier et Tellier, 2011).

De plus, Loilier et Tellier (2011) rapportent que les récents travaux de Spithoven et al., (2010) font mention du concept de la capacité d'absorption en le définissant comme étant l'une des conditions nécessaires aux pratiques réussies d'outside-in (Chesbrough, 2003). C'est pourquoi la place occupée par la R&D constitue les fondements essentiels de la connaissance et de la conception des innovations (Loilier et Tellier, 2011). Dans l'atteinte de ses succès commerciaux, l'entreprise se doit donc d'investir continuellement dans ses processus d'innovation en raccourcissant le délai entre le moment où elle crée et le moment où elle commercialise ses inventions.

Ainsi, Helfat (2006) soutient que l'innovation fermée est celle qui ressort entièrement des activités internes de l'entreprise. C'est un processus qui se déroule essentiellement au sein des activités menées par la R&D ou il y est conçu, formellement, une innovation dite organisée.

Finalement, on parvient à envisager les pratiques d'outside-in et d'inside-out « à la Chesbrough » seulement si l'entreprise mise suffisamment sur ses activités de R&D (Loilier et Tellier, 2011). Considérant l'évolution des sciences et des communications, l'époque où la R&D fut impénétrable, voire fermée hermétiquement, est aujourd'hui, chose résolue. Dès lors, l'univers de la R&D s'est radicalement transformé en s'ouvrant de plus en plus au monde extérieur. C'est donc en succédant au phénomène, issu d'un engouement influencé par les courants interactionnistes et constructivistes, qu'une nouvelle approche, soit l'innovation ouverte, peut s'implanter et être considérée comme une pratique constitutive aux développements des nouveaux produits (Chesbrough, 2003). Ce dernier soutient : « le paradigme de l'innovation ouverte peut être compris comme l'antithèse du modèle traditionnel d'intégration verticale où les activités internes de la R&D conduisent à des produits développés en interne ensuite distribués par l'entreprise » (Chesbrough, 2003).



### **1.2.2 Les facteurs d'érosion de l'innovation fermée ayant contribué aux balbutiements de l'innovation ouverte**

Depuis plusieurs années, le sujet entourant l'innovation ouverte a beaucoup gagné en popularité et si l'expression est considérée comme un fait nouveau, le fond lui, l'est beaucoup moins. Par conséquent, nous assistons actuellement à l'émergence de la littérature arborant le sujet de l'innovation ouverte, et ce, partout dans le monde (Remon, 2011).

Dans son livre intitulé : « Open Innovation : The New Imperative For Creating and Profitabilizing From Technology » Chesbrough (2003) a introduit le concept d'innovation ouverte, innovation qui s'est dès lors opposé à l'innovation fermée. Il a entre autres fait part des différents facteurs d'érosions qui ont pu mener au déclin progressif du paradigme de l'innovation fermée, faisant ainsi place à celui de l'innovation ouverte. Dès lors, Chesbrough (2003) soutient que l'apparition de facteurs de plus en plus imposants aurait donc engendré un certain desserrement des liens entre le domaine de la recherche et du développement en entreprise.

#### **1.2.2.1 Facteur d'érosion #1**

Parmi les facteurs d'érosions ayant été présenté par Chesbrough (2003), on dénote que le premier facteur se caractérise par la disponibilité et la mobilité des personnes hautement qualifiées. Alors qu'ils étaient autrefois soigneusement gardés dans la forteresse, les connaissances et le savoir-faire, attribués au département de R&D, se sont de plus en plus ouverts à l'environnement extérieur. Ainsi, il est devenu de plus en plus facile pour une entreprise de bénéficier des avantages concurrentiels d'une autre firme.

#### **1.2.2.2 Facteur d'érosion #2**

Le deuxième facteur qui a nui au phénomène lié à l'innovation fermée est représenté par l'augmentation du nombre de capital-risque. Aussi appelé « capital venture », ce dernier concept a considérablement gagné en popularité au cours de ces dernières années, engendrant ainsi une plus grande facilité à recueillir suffisamment de capital. Par conséquent, il a été d'une simplicité que de convaincre les nouveaux acteurs qualifiés à se joindre au rang de l'entreprise (Chesbrough, 2003).

Or, Chesbrough (2003) mentionne qu'avant cette révolution, il y avait très peu de tentatives de démarrage qui étaient réalisées par des personnes travaillant dans des entreprises bien établies et ceci, dû au fait que le capital-risque était maintenu très bas. Ce faisant, l'augmentation du nombre de capital-risque a donc littéralement changé les possibilités et a donc favorisé la création d'entreprises en démarrage.

### 2.2.2.3 Facteur d'érosion #3

Conséquemment lié à la disponibilité, soit à la mobilité du personnel hautement qualifié (facteur #1) et au capital-risque (facteur #2), Chesbrough (2003) définit ce troisième facteur d'érosion comme étant une alternative à la « conservation ». Ainsi, les tensions dont fait part Chesbrough se situent entre la recherche et le développement. Par ailleurs, il est à noter que ces tensions, expliquées par Chesbrough (2003), ne dateraient pas d'hier, mais, que le premier et le deuxième facteur auraient largement contribué au revirement de la situation de ce troisième facteur d'érosion.

De ce fait, Chesbrough mentionne qu'il existe effectivement des moyens alternatifs pour accéder aux marchés. L'émergence du capital-risque a permis aux entreprises en démarrage d'optimiser leur entrée sur le marché et ceci, a eu pour fonction non seulement de faciliter le processus, mais aussi, d'augmenté de manière considérable le capital-risque pour les sociétés déjà en place (Chesbrough, 2003).

### 1.2.2.4 Facteur d'érosion #4

Finalement, le quatrième facteur qui est présenté par Chesbrough se définit comme l'une des causes principalement liées aux facteurs précédents et qui aurait, de ce fait, facilité l'émergence des TTP (très très petites entreprises). Hautement spécialisées dans leur secteur d'activité, les TTP font appel à des fournisseurs qui se démarquent, d'abord, grâce à leurs expertises, mais aussi, dû au fait qu'elles se donnent comme priorité : la notion de qualité.

C'est alors que ces quatre facteurs d'érosions ont ainsi fait place à un tout nouveau paradigme, soit l'innovation ouverte. Ce concept, se voulant relativement jeune, paraît de plus en plus dans les écrits en gestion de l'innovation (Chesbrough, 2003; Isckia et Lescop, 2011; Gandia, Mothe et Biron, 2011). Dans la section suivante, l'on connaîtra plus en détail les différents points de vue de ces précédents auteurs et l'on découvrira les avenues perceptibles dans ce marché attribué à la gestion et au développement des produits nouveaux.

#### • L'innovation hybride

Bien que l'éclosion des facteurs de l'innovation fermée ait contribué au développement de l'innovation ouverte, on peut d'emblée reconnaître qu'entre ces deux paradigmes, se gouverne un modèle portant à la fois le concept de l'innovation fermée et celui de l'innovation ouverte. Par conséquent, on dit de ce type d'innovation qu'il s'agit d'un modèle hybride. En se référant au dictionnaire Le Petit Larousse (2011), l'adjectif hybride fait référence directe au nom féminin : hybridation. Cette dernière terminologie signifie : « Croisement entre deux variétés, deux races

d'une même espèce ou entre deux espèces différentes ». De fait, l'hybridation des pratiques innovantes ont permis aux entreprises d'évoluer progressivement en se situant entre une logique à priori fermée et celle se voulant a posteriori ouverte, communément appelée : « Open Innovation » à la *Chesbrough* (2003).

Ce faisant, qu'il s'agisse d'innovation de forme incrémentale, radicale ou stratégique, cette constitution progressive du passage de l'innovation fermée à l'innovation ouverte se veut donc un terrain florissant pour l'investissement et le développement de ces innovations (Shankar, Berry et Dotzel, 2007). Parce qu'elle ne se commet pas complètement aux risques de l'innovation ouverte, l'innovation hybride se différencie de cette précédente puisqu'elle conserve un certain contrôle de sa force créatrice. Contrairement à l'innovation fermée qui n'externalise pas ses pratiques d'innovation, l'innovation hybride oriente son degré d'innovativité à l'extérieur tout en ayant la possibilité de cesser ses pratiques et ainsi contrôler ses activités de « Outside-in » et de « Inside-out ». De ce fait, cette combinaison entre l'innovation fermée et l'innovation ouverte se veut une forme d'innovation adaptée aux possibilités de l'entreprise et, par conséquent, une approche orientée en fonction des degrés d'ouverture.

Tout compte fait, l'entreprise d'aujourd'hui ne peut plus se limiter en pratiquant l'innovation seule au côté de son centre de recherche et de développement (Chesbrough, 2003; Maklan et al., 2008; Isckia et Lescop, 2011). À l'ère du WEB 2.0 et de l'innovation dite collaborative, l'entreprise contemporaine se voit donc dans l'obligation d'externaliser ses ressources au moyen d'un système interactif ou d'un réseau.

Par conséquent, l'alternative qu'offre l'innovation hybride devient donc intéressante pour l'entreprise qui ne dispose pas d'une structure favorisant l'ouverture complète de sa R&D. Dès lors, on comprendra que la notion « d'hybridation » est un terme résultant d'un degré d'ouverture face aux capacités de l'entreprise à co-innover.

Ainsi, l'innovation hybride se présenterait comme étant une offre avantageuse, car, une fois combiné à un bien ou à un service, le client peut profiter d'une utilité qui lui semble unique. Selon Shankar, Berry et Dotzel (2007), une innovation hybride doit satisfaire trois conditions :

- 1) L'utilité de l'achat et de la consommation du bien (service) augmentent après l'achat et la consommation du service (bien), lesquels proviennent de la même entreprise
- 2) L'entreprise vend le bien et le service indépendamment
- 3) La combinaison du bien et du service fait place à l'innovation entrepreneuriale

### 1.2.3 Le paradigme de l'innovation ouverte

Dans son ouvrage révolutionnaire s'intitulant : « La Structure des révolutions scientifiques », Thomas Kuhn (1962) a démontré qu'il fallait en moyenne trente ans pour qu'une théorie scientifique devienne un nouveau paradigme, plus précisément, à savoir si un nouvel énoncé scientifique peut être pris en compte et incorporé dans les écrits savants (Drucker, 1985). Ce faisant, le délai requis entre la découverte d'une nouvelle connaissance et l'implantation des innovations semble être intrinsèquement lié à la nature même du savoir (Kuhn, 1962).

Par voie de conséquence, on est passé d'un paradigme fermé, axé sur la production et la recherche à l'interne vers un paradigme beaucoup plus ouvert et beaucoup plus collaboratif. De fait, von Hippel (2005) propose l'idée qu'il soit maintenant possible de voir apparaître une fenêtre sur un monde prêt à être accueilli et dans lequel toutes les idées, venant des utilisateurs, sont dès lors entendues.

Selon Chesbrough (2003), l'heure serait à l'innovation participative, aux partenariats et à l'ouverture. Ce dernier explique que cette nouvelle approche, basée sur un paysage de connaissances différentes se caractérise à l'appui d'une nouvelle logique de l'usage des ressources et de l'utilisation des idées. En effet, l'innovation ouverte signifie d'ailleurs que les idées intéressantes peuvent resurgir de l'intérieur comme elles peuvent très bien provenir de l'extérieur de l'entreprise (Chesbrough, 2003).

Considérant ces nouvelles manières de faire et de commercialiser, les entreprises parviendraient à créer leurs projets sans toutefois les conserver à l'intérieur de leur frontière (Remon, 2011). Ce faisant, Remon (2011) soutient que l'innovation ouverte intègre à la fois les nouvelles manières de penser les idées que les nouvelles façons de gérer les processus. Ce moyen permettant aux entreprises d'atteindre de nouvelles opportunités est défini par un modèle d'affaires (re) structuré et jugé plus adéquat (Remon, 2011).

En outre, Maklan et al., (2008) soutiennent que cette collaboration permet la réduction des risques inhérents à l'innovation et, ajoutent que cette approche dite participative semble être l'une des options les plus rependues par les entreprises innovatrices. De surcroît, plusieurs faits rapportés par la littérature (Chesbrough, 2003; Isckia et Lescop, 2011) mentionnent que le processus de cocréation des innovations ouvertes nécessite beaucoup d'investissement de la part des entreprises. Selon Maklan, Knox et Ryals (2007), la cocréation implique un travail de collaboration qui suppose que les clients participent non seulement à l'amélioration des produits, mais également, à la création et à la personnalisation de l'offre.

De plus, il est à noter que l'innovation ouverte nécessite un investissement important en temps et en ressources. De plus, ces auteurs soutiennent qu'il est de plus en plus difficile pour les entreprises d'innover individuellement (Isckia et Lescop, 2011). Bien que l'innovation



ouverte soit un concept élégant et qu'elle repose sur une pratique managériale fondée, elle présente néanmoins certaines lacunes (Isckia et Lescop, 2011). Notamment, l'innovation ouverte détiendrait une définition trop large et un domaine de validité limité. Cependant, on parvient à qualifier cette forme d'innovation ouverte comme une nouvelle vitrine médiatique des entreprises (Isckia et Lescop, 2011).

De leur côté, Ayerbe et Chanal (2011) soutiennent que le modèle de l'innovation ouverte s'appuie sur une faible acception de l'ouverture. Elles ajoutent : « une ressource est ouverte à partir du moment où un acteur identifié peut en faire l'acquisition ou l'utiliser selon des conditions fixées par le détenteur ». En se basant sur une étude portée dans l'industrie du jeu vidéo, les chercheurs Gandia, Mothe et Brion (2011) démontrent que l'ouverture des processus en innovation s'effectue à l'aide d'une collaboration ouverte sur des regroupements d'utilisateurs, dans laquelle se développe un rapport positif entre le niveau d'ouverture et de l'acquisition des droits de la propriété intellectuelle (Gandia, al., 2011).

#### 1.2.3.1 Les différents degrés d'ouverture

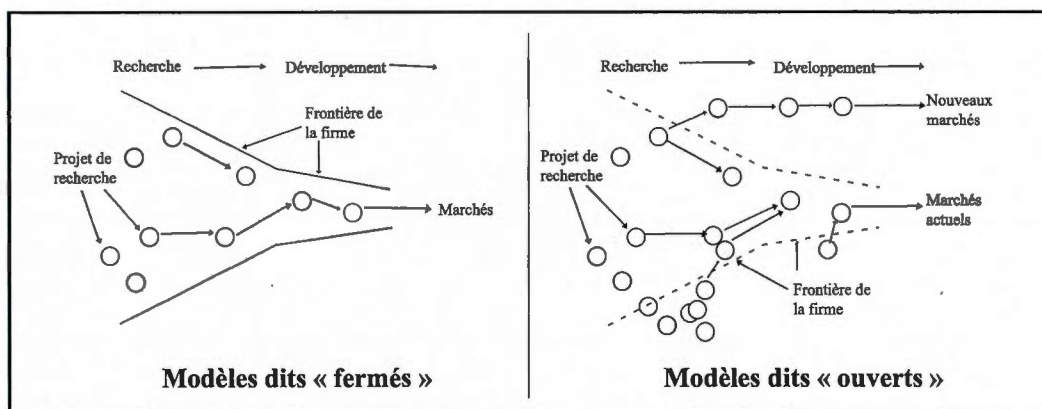
Si Chesbrough (2006) soutient que l'innovation ouverte est au cœur d'un nouveau *paradigme* ou que celle-ci engendre un nouveau *paradigme* (Remon, 2011), il est dès lors raisonnable de chercher à comprendre ses fondements de même que ses antécédents. Par conséquent, il fut démontré que l'impact engendré par le bouleversement technologique au cours des trente glorieuses, c'est-à-dire au cours des 30 années qui ont suivi la Deuxième Guerre mondiale, ait nécessité une plus grande compréhension des phénomènes et des enjeux entourant l'innovation.

Par ailleurs, il est à noter que ce phénomène exige une importante capacité d'adaptation à l'égard des nouvelles réalités du marché (Chesbrough, 2003) en invoquant, notamment, le besoin continu d'observer les variables externes à notre environnement.

Qui plus est, le phénomène qui gravite autour de l'innovation, quelle soit ouverte ou fermée, regorge de relations humaines toutes jugées plus complexes et plus représentatives à notre monde extérieur. À ceci, s'est instauré une « norme » sociale voulant que toutes pensées liées à l'individu s'externalisent et que celles-ci puissent s'opérer librement et mondialement. Delà en découle le concept de société fermée et de société ouverte, apparaissant notamment dans l'étude des philosophies où figure les écrits de Popper, 1962, 1996 (Remon, 2011).

La représentation de ces modèles est très bien illustrée par la figure 1.2.

Figure 1.2 La Dichotomie de « l'innovation fermée » et de « l'innovation ouverte » (Chesbrough, 2003)



Source: Isckia et Lescop (2004)

Conséquemment, Chesbrough (2003) figure que nombreuses sont les compagnies qui ont dû apprendre à exploiter les technologies à l'extérieur de leur environnement en ce basant sous le principe d'ouverture et qui, dès lors, ont motivés les « hommes »<sup>5</sup> des usines et des bureaux à prendre connaissance des valeurs véhiculées à l'extérieur de leurs frontières. En tentant de s'en approprier par l'entremise des nouvelles technologies, ces individus se sont ouverts à une logique de l'innovation ouverte qui suggère une simplification du monde complexe et une réalité que l'on ne peut plus échapper (Remon, 2011). C'est explicitement dans cet ordre d'idée que Fortin (2005) aborde la complexité du monde liée à l'innovation ouverte alors qu'il soutient le propos suivant :

*Il n'y a pas de systèmes absolument clos. Il n'y a pas de systèmes totalement ouverts. Un système absolument clos n'existe pas. Un système totalement ouvert est également une construction de l'esprit. Il faut briser la barrière conceptuelle et logique, voire paradigmatique, qui sépare ces termes. Tout système, quel qu'il soit, comporte son ouverture sur l'environnement avec lequel il est en relation. À l'inverse, tout système, en même temps que son ouverture, dispose de sa fermeture. L'ouverture nécessite la fermeture pour éviter l'hémorragie du système dans l'environnement, la fermeture nécessite l'ouverture pour ne pas qu'il y ait étranglement du système par lui-même. Ouverture et fermeture s'entrent-appellent, se nécessitent l'une l'autre au sein de tout système (Fortin, 2005).*

5 La terminologie masculine est utilisée au sens neutre, elle reprend le sens qui est attribué au titre du livre de Denis Guigo (1994) : l'Ethnologie des hommes des usines et des bureaux.

• Les 2 types de collaborations en entreprise

De leurs côtés, Gandia, Mothe et Brion (2011) viennent proposer l'idée que l'innovation ouverte permet d'exploiter de façon stratégique les sources d'informations (Chesbrough, 2003) à travers des collaborations fermées et/ou ouvertes (Pisano et Verganti, 2008). Il est à noter toutefois que les entreprises qui adoptent ce modèle d'innovation ouverte sont dès lors, confrontées à un certain nombre de difficultés notamment, en ce qui a trait au principe d'appropriation de la valeur associée.

Selon Gandia, Mothe et Biron (2011) l'innovation ouverte constitue un nouveau paradigme en réponse aux évolutions des menaces et des opportunités conférées par le processus d'innovation. En fait, l'ouverture qui en découle se caractériserait par toutes les formes de coopérations extérieures qui sont entretenues par tous les types de partenaires qui soient. Notons certains d'entre eux : les concurrents, les fournisseurs, les utilisateurs et les clients. Or, même s'il n'y a presque aucune distinction à réaliser entre ces formes et ces types de collaboration, les auteurs, Pisano et Verganti (2008), mettent en évidence les différentes formes de collaboration qualifiées d'« ouvertes » et de « fermées » en fonction de la manière où sont sélectionnés les partenaires d'affaires (BtoB).

Lorsque l'ouverture est orientée vers un nombre de partenaires identifiés et sélectionnés, l'ouverture est en « collaboration fermée » (Gandia, Mothe et Biron, 2011). Selon eux, une collaboration est « ouverte » lorsque le nombre et le type de partenaires sont indéterminés et lorsque le chercheur n'a plus aucun contrôle sur les entrées d'informations susceptibles de lui intéresser (BtoB ou BtoC).

La littérature portant sur l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003; Isckia et Lescop, 2011; Gandia, Mothe et Biron, 2011) s'est surtout intéressée aux relations collaboratives entre les utilisateurs ou les membres des communautés d'utilisateurs et les entreprises. Certaines firmes parviennent même à s'approprier de la valeur engendrée par la frénésie des communautés virtuelles en fédérant les usagers au cœur des innovations et en les invitant à collaborer avec elle (Jeppesen et Frederiksen, 2006).

Ainsi, Chesbrough fait de « l'ouverture » un moyen permettant aux entreprises d'optimiser leur processus d'innovation et d'exploiter de nouvelles opportunités d'affaires (Isckia et Lescop, 2011). Ce faisant, l'innovation ouverte repose sur une gestion délicate des liens créés avec ses collaborateurs entre les propriétés intellectuelles et de l'ouverture du processus d'innovation. De plus, il est envisageable de penser que c'est pour cette raison que l'innovation ouverte a vraisemblablement fait son entrée en contribuant, de ce fait, à la transformation des processus d'innovation attribué à la R&D (Recherche et développement) (Chesbrough, 2003).

- De l'ouverture à l'adoption des innovations

- La motivation des consommateurs

La terminologie attribuée au mot « motivation » est définie par le dictionnaire Le Petit Larousse (2011) comme étant un : « ensemble des motifs qui expliquent un acte. **2. LING.** Relation entre la forme et le contenu d'un signe. **3. PSYCHOL.** Processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement. **4. ÉCON.** *Étude de motivation* : étude visant à déterminer les facteurs psychologiques qui expliquent l'achat d'un produit, sa prescription ou son rejet.

Dans un contexte marketing, plus spécialement dans celui de l'étude du comportement du consommateur, d'Astous; Daghfous; Balloffet et Boulaire (2006) proposent la définition suivante à la motivation : « Est le processus par lequel de l'énergie est mobilisée pour atteindre un but ». Pour leur part, Daghfous et Filiatrault (2011) soutiennent que la motivation « naît d'un besoin suffisamment puissant pour que l'individu cherche à le combler. La motivation est définie comme un ensemble des forces dynamiques qui provoquent un comportement visant à satisfaire un besoin déterminé (David, 1995) ».

De plus, il existe deux types de motivation liés au comportement du consommateur, soit les motivations hédoniques et les motivations d'ordre utilitaires (Daghfous et Filiatrault, 2011). Dans la section suivante, ces deux valeurs (hédonique et utilitaire) seront détaillées alors qu'ici, on ne cherche qu'à soulever sommairement les types de motivation, et non les raisons sous-jacentes pouvant influencer le comportement des consommateurs.

- Le facteur temps

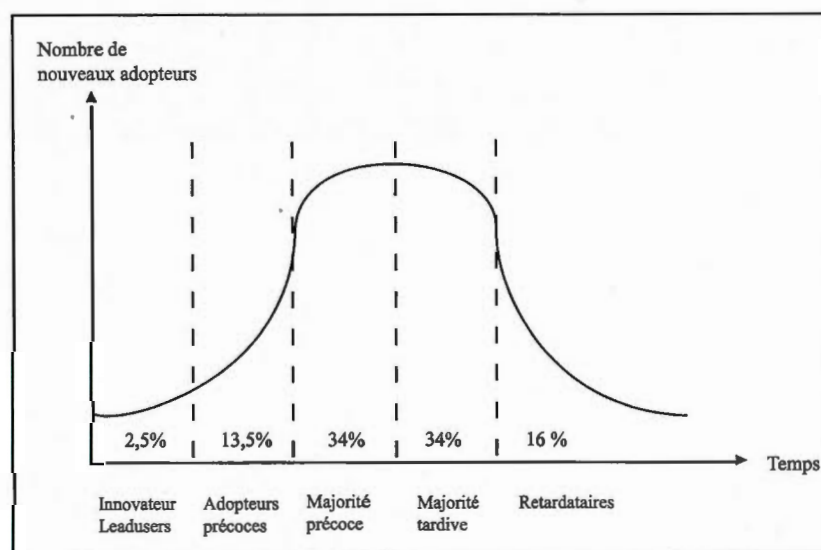
Dans son célèbre ouvrage « Diffusion of Innovations, Third Edition », Rogers (1962,1983) soutient que le facteur temps ne pourrait exister indépendamment des événements et, que celui-ci constituerait l'un des aspects les plus importants du processus d'adoption des innovations. En ce sens, il serait quasi impossible d'imaginer l'évolution d'une innovation sans même qu'elle puisse passer au travers d'une série d'étapes (Rogers, 1962,1983). Ces cinq phases, caractérisant le processus de la décision de l'adoption des innovations se succèdent en débutant par la prise de connaissance, la persuasion, la décision, la mise en œuvre et enfin, la confirmation. C'est en s'adaptant au changement au fil du temps, qu'un produit parvient à se développer en passant au travers de ce processus, et ce, conformément aux besoins des consommateurs (Rogers, 1983). Ce faisant, le temps est défini comme une variable fondamentale sans quoi l'innovation ne parviendrait pas à s'imprégner dans son marché et qu'inversement, la société ne pourrait s'y adapter (Rogers, 1962,1983).



### - Le processus d'adoption des innovations

Bien qu'elles aient fait l'objet de nombreuses critiques et de quelques aménagements, les recherches de Rogers ont considérablement contribué à alimenter les connaissances sur la façon dont une innovation circule et prend forme à travers un réseau social. Dans son modèle théorique (La catégorisation des adoptants potentiels d'un nouveau produit), Rogers (1962,1983) soutient que le consommateur, aussi appelé « adoptant », traverse le processus réflexif composé de cinq phases (telles que présentées précédemment). Ainsi, Rogers établit sa théorie sur un ensemble de typologies dont le but est de suivre l'évolution du taux d'adoption prenant une forme serpentine, d'où le nom de la courbe en « S »

Figure 1.3 La catégorisation des adoptants potentiels d'un nouveau produit selon Rogers (1983)



Source: D'Astous, Daghfous, Balloffet et Boulaire, 2006

Dans sa théorie, Rogers considère qu'un groupe d'individus défilant à l'intérieur d'un entonnoir de type inversé prend naissance dans la première catégorie, soit celle des adoptants innovateurs (2,5 %) pour ensuite former un regroupement beaucoup plus large (ce groupe se caractérise par une majorité précoce avec 34 % et une majorité tardive avec 34 %). En terminant, la courbe se joint à la catégorie desdits retardataires (16 %) qui est illustrée dans la dernière phase de ce processus, soit la phase de saturation ou de déclin.

Au centre de la courbe<sup>6</sup>, on retrouve différentes catégories d'adoptants soient, les adaptateurs précoces, la majorité précoce (première majorité) qui se forme lors de la phase de croissance (13,5 %) et la majorité tardive (deuxième majorité) (34 %) qui se procurent le produit au moment où il pénètre dans sa phase de maturité. En réalité, ce schéma théorique de Rogers (1962,1983) présenterait une courbe prenant la forme de « cloche » tout en rendant compte de la vitesse à laquelle la diffusion se déploie. Selon Rogers (1962,1983), ce sont les caractéristiques de l'innovation tel qu'elles sont perçues par les consommateurs qui détermineraient le taux d'adoption des innovations.

Précédemment, il a été question de la courbe des adoptions et des diffusions des innovations selon la théorie de Rogers (1983) et par ailleurs, l'on a également parlé de la notion temporelle, notion se voulant incontournable au développement, à la diffusion et à l'adoption des innovations. D'ailleurs, Rogers (1983) soutient que le temps n'existe pas indépendamment des événements, mais qu'il est un aspect important dans toutes activités. En ce sens, il serait pratiquement impossible d'imaginer l'évolution d'une innovation sans même qu'elle soit analysée, puis adoptée par ses consommateurs. Lesquels, à travers les cinq facteurs de réceptivité indiquent si une innovation ne sera bien reçue, très bien acceptée ou pas du tout adoptée des usagers (D'Astous ; Daghfous ; Balloffet et Boulaire, 2006 ; Lambin et de Moerloose, 2008).

• Les facteurs de réceptivités à l'innovation

**L'avantage relatif :** Consiste à positionner une innovation par rapport à un objet qui la substitue. En fait, c'est le degré ou la mesure qui permet de déterminer si l'innovation est perçue comme étant supérieure aux pratiques qui la précèdent (D'Astous ; Daghfous ; Balloffet et Boulaire, 2006 ; Lambin et de Moerloose, 2008).

**La compatibilité :** Est un degré d'acceptation de la part des consommateurs, desquels appartiennent à un groupe spécifique et où l'on y retrouve un système de valeurs, de pensées ou de consommation différentes, les amenant ainsi à percevoir le produit selon un degré de compatibilité donné (D'Astous ; Daghfous ; Balloffet et Boulaire, 2006 ; Lambin et de Moerloose, 2008).

**La complexité :** Est un degré permettant à l'ensemble des consommateurs de figurer l'état de la complexité de l'innovation comme étant facile ou difficile à comprendre et à utiliser (D'Astous ; Daghfous ; Balloffet et Boulaire, 2006 ; Lambin et de Moerloose, 2008).

**Les possibilités d'essai :** Se rapporte au degré par lequel un consommateur est en mesure d'essayer et de tester l'innovation en vue de dissiper toute incertitude liée à l'innovation et ce, en à petite échelle (D'Astous ; Daghfous ; Balloffet et Boulaire, 2006 ; Lambin et de Moerloose, 2008).

6 Courbe des adoptions et diffusions des innovations selon Rogers (1983)

**Le caractère observable :** L'observabilité ou la visibilité d'une innovation se caractérise par le fait ou la possibilité d'observer un produit et de constater ses attributs et ses avantages tel qu'entendu, vu et communiquer par les médias ou autres (D'Astous; Daghfous; Balloffet et Boulaire, 2006; Lambin et de Moerloose, 2008).

La dernière section s'intéressait aux formes de collaboration possible en innovation, soit la collaboration fermée et ouverte. Elle montrait les avantages à instaurer une relation dite collaborative pour le maintien de la compétitivité d'une entreprise. Deux regards ont été portés sur le thème de la collaboration, d'abord d'un point de vue entrepreneurial et ensuite, sous l'angle des consommateurs. À cela s'en est suivi un léger survol sur le processus des adoptions des innovations et le lien existant entre le degré d'ouverture des consommateurs et de la vitesse à laquelle ils adoptent les innovations (Rogers, 1983).

Ainsi, la section qui suit prolonge ce raisonnement en s'intéressant davantage aux orientations de l'innovation ouverte par le maintien d'une compétitivité basée sur la réduction des coûts. Notamment, en usant d'une stratégie d'innovation ouverte à la Chesbrough où l'entreprise innovante se verra créer de la valeur en réduisant ses dépenses liées à la R&D.

#### 1.2.3.2 La compétitivité basée sur la réduction des coûts

Si Chesbrough fait prévaloir les bons côtés de l'innovation ouverte, encore trop peu de travaux cherchent à détailler les conditions de mise en œuvre d'une telle ouverture. (Loilier et Tellier, 2011). Loilier et Tellier, confirment donc que le modèle ouvert demeure fondamental pour l'atteinte des objectifs de la valorisation d'idées et de ressources externes. De ce fait, il y aurait une complémentarité nécessaire entre la recherche et le développement et l'innovation ouverte (Loilier et Tellier, 2011).

D'ailleurs, Chesbrough (2003) mentionne qu'effectivement, les compagnies tentent à minimiser les opérations de recherche et de développement en vue de réduire les coûts qui lui sont associés en privilégiant les interactions à l'extérieur de leurs frontières. En plus, Chesbrough (2003) soutient qu'une firme en sortirait très avantagée si elle maximisait ses relations externes et de ce fait, les substituerait de son département de R&D. Dès lors, Loilier et Tellier (2011) se demandent jusqu'où une firme peut mener ses activités secrètement en maximisant ses efforts en recherche et en développement au détriment de l'innovation ouverte. Ils en sont venu au fait que la recherche et le développement en entreprise jouent un rôle capital pour assurer sa pérennité, mais qu'en complément, l'innovation ouverte demeurerait un outil indispensable.

Ainsi, dans son ouvrage intitulé « Innover l'innovation », Chesbrough (2003) suggère aux entreprises novatrices une nouvelle approche managériale afin de mieux gérer leur processus d'innovation ouverte. Le modèle d'innovation ouverte tel qu'élaboré par Chesbrough (2003)



permet donc une meilleure richesse dans le développement des innovations. En se complétant aux modèles desdits traditionnels, l'innovation ouverte favorise de ce fait, la concrétisation de brevets dormants, c'est-à-dire, les propriétés appartenant à une firme et qui ne pourraient évoluer s'ils n'étaient pas mis à la disposition des autres innovateurs, tels qu'il fut le cas avec Samsung et Sony en 1995 (Joo and Lee, 2010; Liotard, 2012).

#### 1.2.3.3. Le modèle d'affaires en tant que modèle économique

La littérature (Chesbrough, 2003; Isckia et Lescop, 2011, Chanal, 2011 et al.,) décrit l'innovation ouverte comme étant un amalgame servant de moteur de performance qui permet non seulement à l'entreprise de se démarquer en proposant ses savoir-faire mais aussi, en mettant de l'avant ses procédés innovants et ses relations extérieures avec ses clients et ses fournisseurs. Ce faisant, la notion de « modèle d'affaires » qui est présentée par plusieurs auteurs (Jouisson, 2005; Chanal, 2011; Lecocq, Demil et Warnier, 2006 et Chesbrough et Rosenbloom, 2002) aborde le processus comme étant un outil voire un moyen pour assembler les parties prenantes d'un plan d'affaires d'une entreprise en démarrage (Jouisson, 2005) ou de la mise en application d'une innovation stratégique pour une entreprise en développement de nouveaux projets (Lehmann-Ortega et al., 2005). En d'autres termes, le modèle d'affaires sert à faire le lien entre les aspects opérationnels et économiques de l'entreprise (Chesbrough et al., 2002).

Depuis lors, il est question dans la littérature qu'une innovation stratégique puisse permettre de passer d'un modèle d'affaires existant à un nouveau modèle d'affaires (Lehmann-Ortega et al., 2005). Or, ces auteurs soutiennent que cette forme d'innovation pourrait être considérée comme une variable « perturbatrice » si celle-ci modifie considérablement la proposition de valeur des clients ou encore, si elle renouvelle la chaîne de valeur de l'entreprise (Lehmann-Ortega et al., 2005). Dans l'article « Buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship » (2001) paru dans le journal *Academy of Management Executive*, les auteurs Wright, Hoskisson et Busenitz soutiennent que l'innovation stratégique permet non seulement la création de valeurs ajoutées dans la fabrication des produits et services, mais aussi, elle procure un avantage concurrentiel important (Wright, Hoskisson et Busenitz, 2001).

L'innovation stratégique telle qu'étudier par Markides (1997) s'appuie sur trois questions, lesquelles permettent l'atteinte d'un niveau stratégique lors du processus d'innovation. D'abord, il est selon l'auteur primordial de redéfinir l'entreprise, redéfinir le « qui » et donc, redéfinir sa raison d'être pour bien reconnaître la clientèle actuelle et potentielle (Markides, 1997). À cet effet, on tente également de repérer les segments émergents qui auraient comme avantage de procurer à l'entreprise des bénéfices importants et dont certains concurrents auraient, volontairement ou non, négligé. Ensuite, l'entreprise doit se positionner quant à son offre, ses produits et services en se questionnant fondamentalement sur le « quoi ». Ce faisant, lorsque l'entreprise s'est enfin décidée sur les options stratégiques du « qui » et du « quoi », celle-ci

peut donc mieux répondre à son marché et produire des biens et des services en innovant de manière stratégique (Markides, 1997).

En dépit d'une évolution de marché se voulant radicale, les entreprises qui produisent des biens et des services sont dorénavant confrontées à une toute nouvelle réalité. Celle-ci les amène donc à interagir avec un réseau de fournisseurs et de consommateurs en cherchant simplement à accroître la création de valeur (Hung et Hsu, 2011). De telle sorte qu'une entreprise désirant s'identifier comme une firme innovatrice doit éveiller sa créativité en transférant ses innovations fermées à un mode ouvert, sans quoi celle-ci ne parviendra pas à optimiser ses facteurs de succès (Chesbrough, 2003).

En outre, il fut rapporté dans la littérature que bon nombre de gestionnaires devraient fortement adopter une perspective ouverte où les producteurs et les acheteurs participent conjointement à la création de valeur de l'entreprise (Chesbrough, 2003; Stephan, Brown et Gallan, 2008). C'est effectivement en alimentant le processus d'innovation ouverte à l'aide d'un système interactif qu'une entreprise peut s'attendre à bénéficier d'un avantage concurrentiel favorable à son modèle d'affaires (Chanal, 2011). Enfin, Stephan, Brown et Gallan (2008) soutiennent que le plus important dans le processus de la prise de décision en innovation, c'est d'abord et avant tout celui qui relève des consommateurs.

Finalement, la proposition de valeur, la gestion adéquate du facteur temps, le positionnement spécifique de l'entreprise et la typologie de l'écosystème sont donc les trois composantes qui déterminent ce qu'il est convenu d'appeler le modèle d'affaires de l'entreprise (Maître et Aladjidi, 1999). Comme la littérature le souligne (Chanal, 2011; Stephan, Brown et Gallan, 2008), la présence d'incitatif participatif lors des activités de cocréation en innovation ouverte modifie le rôle des consommateurs tout en améliorant également le processus de création de valeur dans le développement des nouveaux produits. À cet égard, le concept attribué à l'innovation ouverte va bien au-delà du processus d'innovation traditionnelle (Stephan, Brown et Gallan, 2008).

Enfin, la dernière sous-section a défini et a présenté le « modèle d'affaires » en tant que mécanisme permettant la création de valeur pour le client et la création d'investissement pour l'entreprise. Avant d'analyser plus en détail les facteurs permettant la création de valeur, il serait intéressant d'étudier davantage la chaîne de valeur, l'élément constitutif du modèle d'affaires. De plus, Tapscott (2001) mentionne que le modèle d'affaires peut renvoyer à une structure se voulant essentielle à l'entreprise. Il précise que ce modèle est, plus spécifiquement, l'orientation et la manière dont est déployé l'ensemble des ressources de l'entreprise (Tapscott, 2001).



#### 1.2.3.4 La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est une technique développée par Michael Porter dans les années 1980. Elle permet à une entreprise d'acquérir une meilleure compréhension des différents processus de son organisation, notamment, par l'élaboration d'un diagnostic complet de ses avantages concurrentiels. Ce faisant, la chaîne de valeur est un outil fondamental qui repose sur des stratégies d'affaires permettant de saisir les opportunités de marché. De plus, elle permet à l'entreprise d'acquérir et de conserver des longueurs d'avance vis-à-vis la concurrence.

L'analyse de la chaîne de valeur va également servir à identifier la marge de compétitivité de l'entreprise, lui permettant entre autres de réaliser ses activités. Une firme qui emploie de telles mesures parviendra donc à mieux identifier les ressources nécessaires à l'atteinte de ses objectifs de même qu'à la concrétisation de ses activités commerciales, potentiellement rentables et concurrentielles (Porter, 2003). De ce fait, les activités se définissant comme créatrices de valeur se présentent comme étant les différentes activités physiques et technologiques qu'une entreprise parvient à réaliser au cours de sa vie (Porter, 2003). Selon Porter (2003), « la valeur est la somme que les clients sont prêts à payer et ce qu'une firme leur offre. Elle se mesure par les recettes totales qui reflètent le prix qu'une firme peut obtenir pour son produit et le nombre d'unités qu'elle peut vendre ». Ce faisant, on parvient à évaluer la rentabilité d'une entreprise au moment où sa valeur se définit comme étant supérieure aux coûts engendrés par la création de ses produits et de ses services (Porter, 2003).

#### 1.2.2.5 La création de valeur

La littérature en témoigne (Porter, 2003 ; Chesbrough, 2003 ; Isckia et Lescop, 2011, Chanal, 2011 et al.), le concept définissant la chaîne de valeur a grandement été étudié et a fait montre de nombreuses activités (Porter, 2003) favorisant l'accroissement de valeur en entreprise. Parmi celles-ci, notons les bénéfices engendrés par l'ensemble des activités organisationnelles, soient : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente et les services ; les activités de soutien telles que les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines, l'infrastructure de la firme et, enfin, les services. À titre d'illustration, voici ce à quoi pourrait ressembler le calcul de la valeur pour le client :

Figure 1.4 L'équation fondamentale du processus de la valeur pour le client

$$\text{Valeur} = \text{Bénéfices} - \text{Coûts}$$

Selon Porter (2003), « pour identifier les activités créatrices de valeur, il faut les isoler selon leur technologie et leur importance stratégique. Elles coïncident rarement avec les nomenclatures comptables. Les nomenclatures comptables (comme les charges, les frais généraux, la main-d'œuvre directe) regroupent des activités aux technologies disparates et séparent des coûts qui relèvent d'une même activité ». Ainsi, une entreprise parvient à créer de la valeur pour un client au moment où, celle-ci, justifie un surprix par l'intermédiaire de deux mécanismes.

Doyle et Bridgewater (1988) soutiennent que l'innovation présente une importante occasion de mettre les perceptions des consommateurs en valeur et c'est en les impliquant dans le processus de commercialisation des innovations qu'il est enfin possible de mieux cibler les solutions offrant ainsi une valeur aux yeux des clients. Ce faisant, la cocréation des innovations lors du processus de développement des innovations permet de mieux gérer la composition des variables (valeur et innovation).

Pour sa part, Habib (2012) soutient que la montée en puissance du système capitalisme a conduit les dirigeants d'entreprise à suivre très sérieusement l'évolution de ce courant. Celui-ci, se voulant à la fois évolutif, dynamique et uniforme, remet en question les manières de voir les tendances des marchés et forcément, les nouvelles manières de faire les affaires. Dans son livre intitulé « La force de l'immatériel : pour transformer l'économie », l'auteur recense six « générations » de création de valeur du système capitalisme et propose l'idée qu'en réinventant son savoir-faire et ses manières de faire, l'entreprise peut ainsi donner naissance aux modèles de création de valeur.

Voici les six générations de création de valeur que traduit Habib (2012) dans son ouvrage, « La force de l'immatériel : pour transformer l'économie » :

**1. L'économie industrielle :** « La valeur créée par le travail appliqué à la matière croît avec les gains de productivité obtenus par l'organisation d'un système de production de masse, rendu possible par l'invention des machines-outils et de modes d'organisation tayloriste du travail ».

**2. L'économie de marché :** « L'enjeu central n'est plus tant celui de la production que celui de la distribution et de la création de la préférence de marque par l'invention du marketing et des techniques de communication. La création de valeur est directement liée à la pertinence des lieux et de ses modes de distribution, à la spécificité des objets (innovation) et à leur "désirabilité" ».

**3. L'économie de services :** « Les services produisent une valeur additionnelle, voire substituable à la valeur des biens. C'est cette économie qui triomphe depuis trente ans dans les sociétés occidentales, la production des biens matériels étant de plus en plus délocalisée (notamment dans les pays émergents) ».

**4. L'économie de la fonctionnalité :** « Est celle où la valeur naît de l'usage<sup>7</sup> et non de l'acquisition, comme dans un abonnement à Canal + ou dans la localisation d'un photocopieur ou d'une voiture, par exemple. Par le changement de ce modèle qu'il induit, la logique marchande étant bouleversée par un principe d'adaptabilité et de durabilité qui se substitue à celui d'obsolescence programmée des biens, il contient des réponses à de nombreux problèmes soulevés par les crises actuelles, et notamment aux questions écologiques et sociétales<sup>8</sup> ».

**5. L'économie de la personne :** « Celle-ci pousse un cran plus loin le changement du paradigme de la consommation : il s'agit de ce que certains nomment l'économie quaternaire, mais que j'estime plus juste et plus éclairant d'appeler l'économie de la personne parce qu'elle s'appuie sur la "personnalisation" de nos modes de consommation, rendue possible notamment par Internet ».

**6. L'économie collaborative :** « Aussi appelée "économie du don" ou "économie de la collaboration". La plus grande révolution produite par Internet est sans doute celle de la gratuité. En rendant possible le partage totalement libre de connaissances, de savoirs, d'informations, mais aussi d'objets (site de troc) et de services, Internet a fait voler en éclats l'a priori selon lequel seul l'appât du gain pouvait motiver les échanges et la création de valeur<sup>9</sup> ».

Dans cette même veine, Porter (2003) propose deux mécanismes favorisant la création de valeur aux yeux des consommateurs. De son côté, il soutient que la création de valeur par l'entremise d'éléments différenciateurs va permettre à la firme de demeurer compétitive dans son marché tout en se voyant répondre aux besoins de ses clients.

#### • Les deux mécanismes justifiant un surpris

Dans son ouvrage *« L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance »*, Porter (2003) élabore deux grands mécanismes servant à justifier un surpris aux yeux des consommateurs. Son premier mécanisme suppose d'abord que « la réduction des coûts pour le client » est un premier moyen pour créer de la valeur pour celui-ci. Le second mécanisme, laisse présager qu'il est indispensable de bien s'informer de ses clients et de reconnaître leur besoin pour des fins d'amélioration continue. Ce mécanisme consiste à : « accroître la performance pour le client ».

7 " L'économiste Philippe Moati développe l'idée d'une mutation de l'économie vers une économie des effets utiles articulée autour des usages, où le produit représente une part marginale de la valeur et où les offres intègrent des bouquets de services: voir *l'Économie des bouquets. Les marchés de solutions dans le nouveau capitalisme*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2008" (Habib, 2012).

8 Dominique Bourg et Nicolas Buclet, L'économie de la fonctionnalité. « Changer la consommation dans le sens du développement durable », *Futuribles*, n° 313, novembre 2005, p.27-38.

9 Rachel Botsman et Roo Rogers, *What's Mine Is Yours. The Rise of Collaborative Consumption* y est présenté comme un nouveau courant en explosion. Source: «Le blog de la consommation collaborative », <http://consocollaborative.com>.

- Mécanisme 1. Réduire les coûts pour le client

Selon Porter (2003) : « Tout ce qu'une firme peut faire pour réduire le coût total d'utilisation d'un produit par le client ou ses autres coûts représente une source de différenciation. Les possibilités les plus intéressantes sont offertes par des interventions qui réduisent les coûts du client dans les activités créatrices de valeur représentant une fraction non négligeable de son coût total ». Parmi ces moyens, c'est notamment en réduisant les coûts de livraison, d'installation ou de financement. Par ailleurs, Porter (2003) mentionne « qu'il est possible de réduire le taux nécessaire d'utilisation du produit ; les coûts directs d'utilisation du produit, comme les coûts de main-d'œuvre, d'énergie, d'entretien ou d'occupation des sols ». Il ajoute : « la réduction des coûts indirects d'utilisation des produits ou des effets du produit sur d'autres activités créatrices de valeur, par exemple, un composant plus léger peut ainsi réduire les coûts de transport du produit fini » (Porter, 2003).

Enfin, Porter (2003) recommande également de miser sur la réduction des risques de défaillance des produits et par conséquent, il recommande de miser sur le coût de défaillance anticipé par le client.

- Mécanisme 2. Accroître la performance du client

Dans cet ouvrage, Porter (2003) met l'accent sur l'écoute et la connaissance des besoins clients afin d'améliorer leur performance comportemental. De plus, l'auteur ajoute que : « La performance des clients industriels, commerciaux ou institutionnels, dépendra elle-même des éléments de différenciation que le client peut créer dans les relations avec ses propres clients » (BtoB).

Ainsi, il est fondamental de bien analyser les attentes et les besoins de ses clients afin d'accroître leur performance ainsi que pour le maintien d'un bon positionnement. Sachant qu'il arrive souvent que les clients ne comprennent pas vraiment ce qu'ils désirent ni même ce qu'ils ont de besoins, il devient plus qu'important de bien les étudier (Porter, 2003).

#### 1.2.2.6 La veille stratégique

Précédemment, il a été question de bien comprendre son environnement tant qu'entrepreneur afin de mieux s'informer et ainsi mieux réagir face à l'adversité. Par conséquent, il fut question antérieurement de la diligence avec laquelle une firme se doit de se doter d'une stratégie concurrentielle afin de se créer de la valeur et de bien nombreux facteurs différenciateurs. Ceux-ci, tel qu'ils ont été présentés, sont essentiels à la survie et au maintien d'une organisation innovante. Effectivement, pour qu'une entreprise puisse progresser et surtout, pour qu'elle



puisse innover, elle doit, ipso facto posséder des aptitudes qui lui permettront d'anticiper le changement extérieur. « La performance est liée à la capacité des organisations d'aligner ou d'adapter leurs stratégies et leur structure à l'environnement. L'alignement dépend donc de la capacité de l'organisation à obtenir des informations importantes concernant l'environnement actuel et futur » (Subramanian et al., 1993).

Ce présent thème aura donc pour but d'approfondir l'idéologie qui est derrière le concept de modèle d'affaires, de la notion de création de valeur et de la chaîne de valeur. Il sera donc question du concept de veille dans un contexte d'innovation ouverte. Cette thématique nouvelle sera étudiée en tant qu'outil stratégique pour des fins servant à la gestion ainsi qu'au développement des nouveaux produits et services. Dès lors, l'aspect technologique qui est attribué au paradigme du Web 2.0 sera traité plus en détail lors de la prochaine section (marketing relationnel) alors qu'elle se consacrera à l'environnement virtuel des consommateurs.

Retournons d'abord à la fin des années 1970 alors que le processus de veille stratégique fut perçu comme un outil essentiel au maintien et à la pérennité d'une entreprise. Dès son insertion au sein de celle-ci, la veille stratégique est ressortie comme un processus informationnel par lequel l'organisation se place en mode « écoute » et donc, se présente comme étant attentive aux changements extérieurs à son environnement interne. Ceci, afin de se doter d'éléments nouveaux tout en découvrant des opportunités qui lui permettraient de réduire son degré d'incertitude (Lesca, 1994).

Selon ce même auteur, la veille stratégique consisterait et se résumerait à un : « processus collectif continu par lequel un groupe d'individu traque, de façon volontariste, et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'organisation, dans le but de créer des opportunités et de réduire des risques et l'incertitude en général » (Lesca, 1994). Par conséquent, Calori et Atamer (1993) soutiennent que la veille stratégique est un processus qui se concentre seulement sur quelques caractéristiques au projet d'entreprises, notamment, sur les signes révélateurs de changements annonçant seulement certaines circonstances. Par exemple, il sera possible pour le veilleur de repérer plus rapidement les opportunités ou plutôt, de se réajuster face aux menaces venant de la concurrence.

Qui plus est, la veille stratégique se dessine également comme un processus de collecte d'information par lequel se tissent des liens d'échange au sein d'une collectivité en interaction. L'information, selon Jakobiak (1988); Dou et Massari (2001) et Lesca (2003) font référence à certaines ressources concrètes soient : des documents, des bases de données, des systèmes d'informations ou autres et dans lesquels les objectifs de recherche se concentrent sur leur acquisition, leur traitement ou leur interprétation. Dans un autre cas, la recherche se concentre sur les processus sociaux impliqués dans la création et la transmission des connaissances entre les individus, soit de par l'interaction ou la profondeur des échanges qu'ils entretiennent (Dou et Massari; 2001; 2002 et Lesca; 2003).



Depuis que la satisfaction du consommateur est devenue l'un des facteurs les plus importants pour l'entreprise, le processus de veille stratégique s'est dès lors montré comme l'outil de gestion le plus précieux de tous. Il ne s'agit donc plus seulement de « se laisser guider par le marché », mais aussi de « guider le marché » (Carpenter, 2010). La satisfaction de la clientèle est donc demeurée à la base de toutes stratégies d'entreprise, les préférences tout comme les intentions d'achat des consommateurs sont le fruit d'un long processus d'apprentissage qui peut mieux s'effectuer à l'appui de la veille stratégique (Carpenter, 2010).

Face à une concurrence accrue et à une sophistication de la demande, les entreprises tentent dorénavant de se rapprocher de leur clientèle afin de mieux les desservir. Cherchant à acquérir un produit qui se rapproche de la perfection, le consommateur entre en contact avec le producteur afin d'apporter des ajustements au produit tout en cherchant à réduire son coût (Wilkström, 1995). Ainsi, c'est en « se laissant guider par le marché » (Carpenter, 2010) que le producteur parvient à mieux innover à l'appui de ses clients (Procter and Gamble) et de ce fait, c'est par l'entremise d'une collaboration qu'ils génèrent de meilleures innovations et qu'ils parviennent à mieux se différencier sur le marché.

#### 1.2.2.7 L'interaction

Abordée dans plusieurs essais, mémoires et thèses (Kompaore, 2008 ; Moati, 2009 ; Boyer, 2010, Durand, 2010 et Remon, 2010) l'interactivité est reconnue comme une variable prépondérante et spécialement étudiée dans un contexte d'échange entre une entreprise et les consommateurs. Un bon nombre de ces travaux ont mesuré cette variable d'un point de vue technique, entre autres, par Yang et Lim (2009). Par ailleurs, dans leur ouvrage portant le nom de : *Le neuromarketing en action*, Georges et Badoc (2010) soutiennent :

*Internet entraîne une profonde mutation du marketing en faisant passer l'entreprise dans l'ère de l'interactivité. Le consommateur, devenu conso-acteur, ne veut plus se contenter d'une relation unidimensionnelle avec l'entreprise qui lui propose des produits et des services. Il veut pouvoir dialoguer, donner son avis, connaître l'opinion des autres clients et avoir des réponses rapides.*

En fait, l'interaction est à la base de toutes stratégies en marketing et surtout sous le thème du marketing relationnel. Selon Gummesson (1994), le marketing relationnel se définit comme un ensemble de relations, de réseaux et d'interactions alors que Morgan et Hunt (1994) supposent que le marketing relationnel comporte toutes activités marketing destinées à établir, développer et maintenir des relations d'échange à succès.

De leurs côtés, Yang et Lim (2009) se réfèrent à deux auteurs pour illustrer la notion d'interactivité. D'abord, ils posent un regard sur la définition donnée par Sudweeks (2006) et ensuite, celle élaborée par Ha and James (1998) :

*Sudweeks (2006) challenged the functional view of interactivity, saying, "interactivity is not a characteristic of the medium" (para. 1). Drawing a theoretical explication from human communications, he defined interactivity as "the manner in which conversational interaction as an iterative process leads to jointly produced meaning (Rafaeli et Sudweeks, 2006, cité par Yang et Lim, 2009).*

*Ha and James (1998) defined, the function of interactivity is the "extent to which the communicator and the audience respond to, or are willing to facilitate, each other's communication needs (Yang et Lim, 2009).*

Selon ces définitions émises par Sudweeks (2006), et, Ha et James (1998), il serait approprié de mentionner que l'interactivité, de par sa signification, se ramène au postulat voulant qu'une relation prenne forme lors des échanges communicationnels entre deux ou plusieurs sujets, détenant un but commun et par conséquent, des besoins et des attentes similaires. En ce sens, le concept d'interaction se permet d'agir à titre d'agent de liaison entre les parties prenantes. L'interaction est donc une réaction réciproque de deux phénomènes agissant l'un sur l'autre (Dictionnaire Larousse). Ainsi, Yang et Lim (2009), soutiennent que l'interactivité est une notion dynamique où tout individu qui désirent mieux échanger, se doivent donc d'anticiper les réactions de leurs interlocuteurs. Par ailleurs, Gilmore et Pine II (1994) affirment que l'interaction entre le fabricant et ses consommateurs est porteuse d'une création de valeur fort avantageuse pour le maintien de la relation clientèle.

Enfin, comme il a été mentionné à quelques reprises, l'innovation ouverte se veut porteuse de bien nombreuses interactions, car son processus étant « ouvert », celui-ci stimule toutes les connexions possibles entre les acteurs concernés (Chesbrough (2003). Prenant la forme d'échanges dits collaboratifs, de partage et d'interaction, l'innovation ouverte est amenée à former des réseaux dans le but d'y déceler toutes informations pertinentes pour l'entreprise. Par conséquent, l'interaction qui se produit entre deux parties prenantes, soit le consommateur et le producteur, devrait générer plus de valeur que l'aurait fait un processus transactionnel de ladite traditionnelle époque (Wilkstrom, 1995).

Se voulant au cœur de la réalité actuelle, l'utilisation d'un modèle de gestion interactif devient un outil fondamental pour la cocréation des innovations (Prahalad et Ramaswamy, 2004). De plus en plus, les consommateurs tentent d'influencer les entreprises dans la fabrication des biens et des services. Ayant passé d'un mode passif à un mode réactif, l'utilisateur de la postmodernité cherche à communiquer tant ses mécontentements que ses propres désirs (Prahalad et Ramaswamy, 2004) en interagissant avec les entreprises par l'intermédiaires d'outils interactifs.

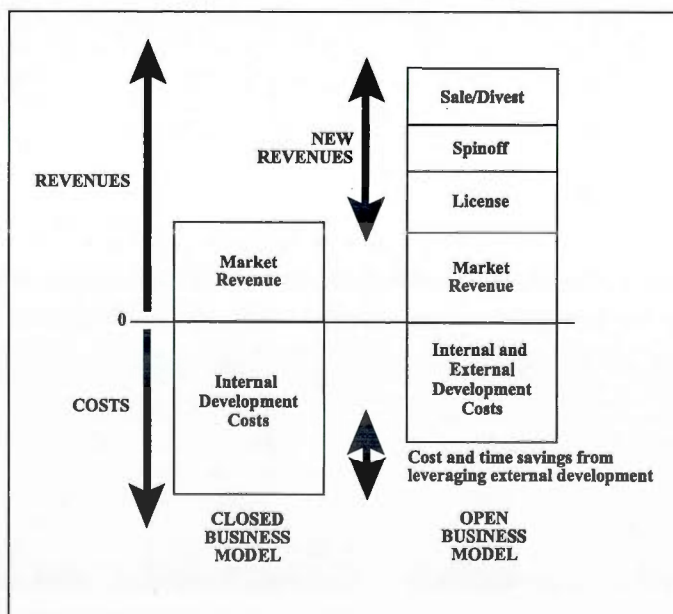
### 1.2.2.8 Les raisons justifiant le modèle d'affaires ouvert « Open business Model »

Il fut décrit précédemment que l'innovation stratégique qui est puisée à l'intérieur d'un modèle d'affaires, permettrait non simplement la création de la valeur pour le client, mais d'abord et avant tout, l'acquisition d'avantages concurrentiels.

Dans son ouvrage intitulé : « *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape* » publié par Harvard Business Review, Chesbrough (2006) soutient que pour réaliser un modèle d'affaires en innovation ouverte, il faut être conscient de plusieurs aspects. D'abord, il précise que certaines raisons justifient le fait de désirer les voies de l'innovation ouverte.

Ensuite, Chesbrough (2006) soutient que l'entreprise doit d'emblée, évaluer ses ressources et modèles d'affaires (Jouisson, 2005 ; Chanal, 2011 ; Lecocq, Demil et Warnier, 2006 et Chesbrough et Rosenbloom, 2002) si elle souhaite augmenter la valeur totale d'une nouvelle technologie (Chesbrough, 2006; Ouerghi, 2010). En privilégiant la création de nouvelles technologies, le modèle d'affaires favoriserait de manière informelle la communication des informations et la transmission des connaissances servant au développement et à la création de valeur pour l'entreprise. Enfin, Chesbrough (2006) propose l'idée que pour augmenter ses sources de revenus tout en réduisant ses dépenses en R&D, un des moyens les plus efficaces est d'expérimenter de nouveaux modèles d'affaires en misant soit sur des « start-up », ou soit sur des « spin-off ». De fait, ceci aurait comme avantage l'émergence des innovations et une plus grande latitude sur le contrôle des licences, sur les avantages inattendus et enfin, sur les ventes. La figure 1.5 illustre clairement les propos maintenus par Chesbrough (2006) :

Figure 1.5 Les raisons justifiant le modèle d'affaires ouvert « Open business Model »



Source: Chesbrough, 2007



Finalement, l'on peut soutenir que l'entreprise exploitant un tel modèle est une entreprise ouverte qui sait tirer avantage des connaissances nouvelles en provenance à son environnement externe. De fait, l'intégration d'un système d'intelligence et d'un réseau informel semble être capitale voire indispensable pour l'entreprise qui souhaite combiner différentes approches innovatrices.

La section qui suit fera notamment le pont entre les principes de l'innovation ouverte et la conceptualisation des biens et des services qui en découlent. Lesquels sont destinés à satisfaire les attentes et les désirs de la clientèle. Enfin, cette dernière partie de la revue littéraire fera surtout mention de l'importance d'entretenir des relations d'échange à succès avec sa clientèle.

### **Conclusion de la notion d'innovation ouverte**

Cette section a abordé l'ensemble du phénomène de l'innovation ouverte en incluant ses caractéristiques, ses stratégies et les nombreux chercheurs ayant contribué à son développement. Notamment, l'on a vu que l'innovation ouverte permettait une meilleure anticipation des activités concurrentes et qu'elle permettait d'accroître la création de valeur. En effet, Porter (2003) a mentionné que « la valeur est la somme que les clients sont prêts à payer pour ce qu'une firme leur offre ». De fait, la valeur est un construit se mesurant au moyen des recettes totales reflétant le prix qu'un producteur ou un entrepreneur peut obtenir pour son produit ainsi que le nombre d'unités qu'il peut vendre (Porter, 2003 ; Farris, Bendle, Pfeifer et Raibstein, 2012).

Par conséquent, l'innovation ouverte reviendrait à penser que les idées, si toutes aussi intéressantes soient-elles, parviendraient à resurgir aussi bien de l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (Chesbrough, 2003). C'est donc en partie pour ce motif que l'innovation ouverte s'est de plus en plus intéressée aux relations de ladite collaborative entre les membres d'une communauté d'utilisateurs et l'entreprise. De manière générale, les rapports sociaux entre une entreprise et ses clients requièrent un travail constant. Pour qu'une firme se qualifie d'innovatrice, elle doit s'ouvrir, profiter des avantages liés au processus de l'innovation ouverte et prendre des risques.

Enfin, en se créant de la valeur et en misant sur sa chaîne de valeur (Porter, 1980), l'entreprise réussit à acquérir une meilleure compréhension des différents processus de son organisation, notamment, par l'élaboration d'un diagnostic complet de ses avantages concurrentiels. En somme, la littérature (Chesbrough, 2003 ; Isckia et Lescop, 2011, Gandia, Mothe et Brion, 2011 et Remon, 2011) soutient que l'innovation ouverte est un processus à ne pas négliger et dans lequel prend part une multitude d'éléments pouvant devenir des ressources inestimables pour les entreprises innovatrices.

La section qui suit approfondira la notion de collaboration tout en introduisant le concept de la relation clientèle à celui de la coproduction des innovations dans un processus de développement de produits. Ainsi, les lignes qui suivent aborderont la notion de marketing relationnel, du phénomène de la coproduction des biens et des services, du comportement du consommateur collaborateur, de la participation, de l'implication et de l'engagement. Finalement, l'on verra certaines notions qui permettent la mise en œuvre de l'innovation ouverte. Par exemple, il sera question de l'approche « Living Labs », des communautés de pratique et des communautés virtuelles.

#### Questions de recherche

- Q1. Pourquoi une entreprise devrait-elle réaliser ses innovations ouvertement ?
- Q2. Comment évaluer la rentabilité de l'innovation ouverte ?
- Q3. Quel est le degré de fiabilité des renseignements transmis par les consommateurs ?
- Q4. Comment l'innovation ouverte peut-elle créer de la valeur ?
- Q5. Comment capitaliser la création de valeur des innovations ?



Tableau 1.3 : Les définitions de l'innovation ouverte

Date	Définition	Auteur
2003	<p>« L'Innovation ouverte signifie que les idées intéressantes peuvent resurgir de l'intérieur comme elles peuvent très bien provenir de l'extérieur de l'entreprise et, ce faisant, celle-ci peut accéder à son marché tant de l'intérieur que de l'extérieur. »</p> <p>« Cette nouvelle approche est basée sur un paysage de connaissances différents, avec une logique différente, sur les sources et utilisations des idées. L'Innovation ouverte signifie que les idées intéressantes peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise et peuvent accéder au marché à partir de l'intérieur ou de l'extérieur de la compagnie. Cette approche place les idées extérieurs et les voies extérieures d'accès aux marchés sur le même plan que celui réservé aux idées internes et aux chemins internes d'accès au marché au cours de l'ère de l'innovation fermée. »</p>	Chesbrough
2008	« L'innovation ouverte insiste sur le fait que les entreprises complètent désormais leurs capacités de R&D internes avec des sources externes variées et sélectionnées avec soin. »	Sachwald
2011	« L'innovation ouverte intègre à la fois les nouvelles manières de penser les idées que les nouvelles façons de gérer les processus. Ce moyen permettant aux entreprises d'atteindre de nouvelles opportunités est défini par un modèle d'affaires (re) structuré et jugé plus adéquate. »	Remon
2011	« L'innovation ouverte n'est nulle autre qu'un reflet de l'avenir. Elle n'est pas entièrement l'avenir mais bel et bien, une partie de celle-ci. »	Birkinshaw, Bouquet & Barsoux

### 1.3 DU PARADIGME RELATIONNEL À LA COCRÉATION DE VALEUR : UN GAGE D'INNOVATION

#### 1.3.1 La définition du marketing relationnel

Au courant des vingt dernières années, de nombreux chercheurs (Oliver, 1997 ; Peacocok, 1998 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Badot et Cova, 2003 ; Battor et Battor, 2010 ; Parvatiyar, Sheth et Whittington 1992 ; Swift, 2001 ; Xu et al., 2002 ; Ferguson et al., 2004 et Minna et Aino, 2005 ; Courbatov, 2002) ont brillamment contribué à la pensée du marketing relationnel. Toutefois, plusieurs d'entre eux ne partagent pas la même définition et voient le marketing relationnel sous différentes perspectives. Ainsi, les lignes qui suivent présenteront les différentes versions émises par ces auteurs et permettront d'acquérir une meilleure compréhension du phénomène à l'étude.

D'abord, Badot et Cova (2003) soutiennent que le marketing relationnel a pour objectif de bâtir et d'entretenir une relation durable, se voulant réciproque et bénéfique pour le producteur et le consommateur. De son côté, Swift (2001) soutient que le marketing relationnel est un processus principalement conçu pour identifier, connaître et collecter de l'information relative à chaque client afin de mieux comprendre ses caractéristiques et ses habitudes de consommation. Pour Gummesson (1994), le marketing relationnel se base essentiellement sur des relations d'échange au moyen d'interactions et de réseau permettant ainsi de développer une relation entre le producteur et le consommateur.

En outre, Brown (2001) soutient que le marketing relationnel ne constitue pas une fin en soi, mais, qu'il permet néanmoins d'entretenir et de maintenir une relation individualisée dite « one-to-one ».

Enfin, selon Durif, Graf et Ricard (2009) : « Le marketing relationnel est une perspective stratégique multilatérale basée sur une connaissance approfondie des partenaires et d'un nombre de certaines normes contractuelles, et dont le but est de créer, développer, renforcer, et prévenir la rupture des relations, et qui aide à maximiser les bénéfices à long terme des parties prenantes impliquées ».

##### 1.3.1.1 Connaissance intime du client

La connaissance intime du client c'est la capacité pour une entreprise d'établir dans un temps réel le profil détaillé de sa clientèle (Battor et Battor, 2010). C'est notamment à l'appui d'une base de données clientèle que peut être complété l'analyse de l'information et le profilage de chacun des clients. Selon Parvatiyar, Sheth et Whittington (1992), la connaissance intime de la clientèle est à la base de toute perspective interactionnelle et se veut donc inhérente au rapport entretenu entre les consommateurs et l'entreprise.

Enfin, Minna et Aino (2005) soutiennent que le marketing relationnel se différencie par une approche objective orientée vers la connaissance intime du client et ce, à partir des données clientèles amassées dans les différentes bases de données clientes (Xu and Walton, 2005). Les bases de données marketing consistent alors en un ensemble d'information structurée permettant de réaliser de meilleures communications et de mieux cibler les consommateurs afin de leur proposer des offres sur mesure (Lefebure et Venturi, 2005).

#### 1.3.1.2 La gestion des connaissances

Selon Xu et Walton (2005), la gestion des connaissances se définit comme un concept permettant de fournir une vue d'ensemble sur les comportements individuels de la clientèle. À ce propos, on entend par technique de profilage, des analyses de données relatives aux habitudes de consommation et des préférences d'achat. Ceci, dans le but de mieux reconnaître sa clientèle et d'améliorer sa relation d'affaires.

De fait, la mise en œuvre et l'exploitation d'une banque de données (data warehouses) auront pour incidence de représenter la vraie valeur du client et ce faisant, elles deviennent nécessaires à la compréhension des comportements clients (Nantel, 1995). Lefebure et Venturi (2005) par conséquent émettent une définition claire et concise du concept de data warehouse. De fait, ils la proposent comme suit : « collection de données orientées sujets, intégrées, non volatiles et historisées, organisée pour le support du processus d'aide à la décision ».

En outre, Peacocok (1998) soutient que le data warehouses est : « Une découverte automatisée de relations intéressantes et non triviales entre plusieurs variables, relations ayant un fort potentiel pour contribuer à la performance marketing. ». Selon Ferguson et al., (2004), le data warehouses aurait comme avantage d'enligner les stratégies de marché et d'identifier les clients les plus rentables de même que les clients les plus susceptibles de quitter l'entreprise. Ainsi, le modèle d'affaires permet à l'entreprise, dotée d'un tel système, de se créer de la valeur en déployant des mesures efficaces et rentables qui visent à l'atteinte des objectifs de la relation clientèle.

Enfin, il a souvent été mentionné dans la littérature (Swift, 2001 ; Xu et al., 2002 ; Ferguson et al., 2004 et Minna et Aino, 2005) que pour connaître le succès d'une approche relationnelle, il était chaudement recommandé de segmenter ses clients existants afin d'y obtenir une compréhension plus juste de leurs comportements attitudeux. En fait, la segmentation de la clientèle permet à l'entreprise de mieux s'adapter, car elle s'assure, par conséquent, d'offrir des produits et des services beaucoup plus attrayants qui répondent aux besoins des clients (Ferguson et al., 2004).

Dans le domaine de l'innovation ouverte, la gestion du savoir et des connaissances constitueraient, au même titre que le degré d'ouverture, l'interaction et la veille stratégique, un déterminant incontournable au développement de l'innovation ouverte (Remon, 2010).

#### 1.3.1.3 Offre personnalisée

En se soumettant à l'économie de marché, les entreprises ayant passé d'un mode transactionnel à une stratégie relationnelle se voient mieux répondre à un réel besoin du marché. En profitant de la richesse d'information puisée à l'extérieur de ces centres d'appels, l'entreprise qui emploie une telle approche est invitée non pas à produire, mais à coproduire avec ses consommateurs. De ce fait, l'offre personnalisée qui en découle parvient à réunir deux objectifs bien différents et ceux-ci, provenant à la fois du client et du producteur, pour ensuite former ce que l'on appelle : l'expérience.

Enfin, la nécessité de raisonner « client » et non « produit » est donc primordiale dans un tel contexte marketing. De fait, l'évaluation des besoins individuels des clients est également à la base de toute stratégie de marketing relationnel.

Ainsi, une entreprise qui obtient des spécifications et des préférences exactes de sa clientèle parvient à lui concevoir et à lui vendre un produit très adapté qui répond à leurs demandes. Cette offre, qualifiée de « sur mesure » est en quelque sorte le résultat d'une relation qui repose sur une interaction et un dialogue constant avec le client. Pour Courbatov (2002), ce travail de cocréation se fonde essentiellement sur une participation active des consommateurs en amont à la conception de l'offre. Ce faisant, l'information transmise par le consommateur est, de ce fait, une source précieuse qui permettra au producteur d'adapter ou de réadapter ses produits et services (Courbatov, 2002).

Selon Marion (2001), « une offre spécifique pour chaque client a, en général, pour conséquence d'augmenter le nombre et la diversité des adaptations ce qui implique des coûts supplémentaires ». Par contre, si l'entreprise réussit à bien gérer sa base de données et qu'elle est en mesure de l'administrer en demeurant flexible, elle pourra proposer plusieurs composantes différentes tout en apportant de nouvelles solutions (Marion, 2001).

#### 1.3.1.4 Expérience client

Les recherches menées par Holbrook et Hirschman (1982) reposent sur des notions liées à l'expérience d'achat, de l'hédonisme en consommation, d'esthétique, de dimensions subjectives, affectives et émotives en comportement du consommateur. De fait, la plupart de leurs études ont été portées grâce à l'influence exercée par Belk, Wallendorf, et Sherry (1989); Celsi, Rose et Leigh (1993), lesquels ont étudié les concepts attribués au comportement du consommateur, notamment, au phénomène psychologique et émotionnel en marketing (Holt, 1995).

*The Customer Experience originates from a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organization, which provoke a reaction. This experience is strictly personal and implies the customer's involvement at different levels (rational, emotional, sensorial physical and spiritual). Its evaluation depends on the comparison between a customer's expectations and the stimuli coming from the interaction with the company and its offering in correspondence of the different moments of contact or touch-points (Gentile et al, 2007).*

Ainsi, le terme « expérience » dans le processus d'achat prendrait forme au moment où le consommateur intervient dans la création des produits. De plus, Dahl (2001) mentionne que l'une des priorités des consommateurs consiste à participer de manière active et de leur propre grès, au processus de création de valeur et, ceci, en tentant tout simplement d'améliorer les capacités de l'entreprise. En outre, l'on remarque que les consommateurs essaient de plus en plus de véhiculer leurs idées afin d'obtenir la considération de l'entreprise. Selon les professeurs Daghfous et Filiatrault (2011), « l'expérience client est définie en général comme étant l'ensemble des réactions personnelles et subjectives exprimées par un client à chacun des points de contact direct ou indirect avec la compagnie au cours du processus d'achat ».

Pour reprendre l'expression heureuse de Firat et Venkatesh (1995) concernant le « réenchantement de la consommation », Badot et Cova (2003) précisent que cette notion marque la libération du joug rationaliste, phénomène exprimant la satisfaction des besoins des consommateurs (Badot et Cova, 2003). Ces derniers précisent que : « le réenchantement se traduit commercialement par des pratiques et des gestes dits de *fun shopping*, de *retailtainment* ou de *shoptainment* (Ginsburg et Moris, 1999).

#### 1.3.1.5 Satisfaction de la clientèle

Selon la littérature (Shamdasani et Balakrishnan 2000, Hambourg et Giering 2001, Gorst, Wallance et Kanji 1998, Oliver 1999, Fornell et al. 1996, Huber et Herman, 2001), la satisfaction du client est perçue comme l'une des variables les plus importantes de l'ensemble des activités commerciales d'une entreprise (Muhannad et Hesham. 2000) et, par conséquent, elle est définie comme étant le but ultime des marketeurs.

Pour Lendrevie et Lévy (2013), la satisfaction clientèle est un état psychologique post-achat qui se matérialise au moment où le consommateur prend conscience d'un bien ou d'un service nouveau tout juste procuré. Celui-ci se présente comme un sentiment provisoire entre les attentes du consommateur et les avantages perçus envers le produit ou le service (Mercator, 2013). Ainsi, l'on peut affirmer que la satisfaction clientèle est une réaction psychologique qui dépend à la fois de l'attitude des consommateurs et en même temps, de ses perceptions à l'égard d'une marque.



« Pour la majorité des chercheurs (Oliver, 1980 ; Woodruff et al., 1983 ; Westbrook, 1987), la satisfaction est conceptualisée comme un continuum unidimensionnel opposant deux pôles extrêmes : positif (très satisfait) et négatif (très insatisfait). La satisfaction/insatisfaction du consommateur est une émotion en réponse au processus de confirmation/non confirmation (Woodruff, Cadotte et Jenkins, 1983) » (Moutte, s-d). Pour Cardozo (1973), la satisfaction du consommateur à l'égard d'un produit l'amènera, la plupart du temps, à réaliser des achats répétés. Par conséquent, Croin et Taylor (1992) ont démontré que la satisfaction du client influe considérablement sur les intentions d'achat des consommateurs (Muhannad et Hesham, 2000). Cependant, Croin et Taylor (1992) soutiennent que la relation entre la satisfaction et la fidélité des clients n'est pas linéaire.

En d'autres mots, on peut évoquer le fait que la satisfaction des consommateurs puisse mener à l'adoption d'un comportement fidélisant sans toutefois prétendre que la satisfaction conduira directement à la fidélisation de la clientèle (Muhannad et Hesham, 2000). Par conséquent, Benavent et Crie (2000) soutiennent dans leur article, intitulé : « Efficacité des programmes de fidélisation : une étude de cas », que très peu d'auteurs dans le domaine se sont attardés au caractère déterministe de cette relation (Anderson 1994, Fornell et Al. 1996).

#### 1.3.1.6 Fidélisation de la clientèle

La « fidélisation » est définie par le dictionnaire Le Petit Larousse (2011) comme étant : « **n.f.** Action de fidéliser une clientèle, un public ». Alors que ce dernier terme renvoie au verbe d'état « fidéliser », et se définit comme ceci : « Rendre fidèle, s'attacher durablement une clientèle, un public par des moyens appropriés (informations, prix ou services opérationnels, etc.).

Pour Oliver (1997), la fidélité consiste en un « engagement profond à racheter de façon régulière un produit ou un service plus apprécié que les autres, malgré des circonstances changeantes ou des actions marketing présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des comportements ».

Selon Lehu (2011), la démarche stratégique qui est derrière la notion de fidélisation s'appuie fondamentalement sur la capacité d'une entreprise à atteindre sa rentabilité potentielle par rapport à sa force de renouvellement de sa clientèle, et ce, au moment où elle parvient à stabiliser ses activités commerciales. Les études réalisées par Reichheld et Sasser (1990), Jones et Sasser (1995) révèlent que : « retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveau. Un programme de fidélisation diminuerait le taux d'attrition de 8 % et la diminution de la défection de clients de 5 % par an permettrait de doubler les bénéfices ». De plus, Lehu (2011) soutient que : « la notion fondamentale de la fidélisation repose sur la conservation de clientèle acquise et son développement. En cela, elle s'oppose donc a priori au principe de la prospection qui vise à recruter de nouveaux clients ».

### 1.3.1.7 La définition du CRM

Ainsi, le croisement entre le marketing relationnel et le CRM (GRC : gestion de la relation client) reposerait sur un outil de gestion qui consiste à établir une étude détaillée de la clientèle en se basant sur les croisements de données (Nantel, 1995). D'où la capacité pour une entreprise de mieux cibler, de manière individuelle, les besoins particuliers de chaque client (Bedot et Cova, 2003). Un tel outil, selon Marion (2001), « peut donc permettre de proposer rapidement une ample combinaison de produits ou de composants, et peut conserver en mémoire de nombreuses informations ».

Selon la littérature (Gummesson; 1996, Peppers; Roger; Dorf; 1999), Von Hippel; 2000, et Soparnot, 2011), le CRM se définit comme étant un système s'appuyant sur des fondements technologiques et humains, dans lequel se crée une relation clientèle à long terme (Nguyen, Sherif et Newby, 2007) où fructifie : profitabilité et durabilité. L'économiste Théodore Levitt mentionne que dans les années 60, « la raison d'être des entreprises fut la création et le souci continu d'une saine relation clientèle » (Billé et Soparnot, 2011).

Pour Peppers, Roger et Dorf (1999), la philosophie derrière la gestion de la relation client consiste d'abord à l'élaboration d'une stratégie de personnalisation de la relation clientèle, marquant les abîmes du marketing de masse tout en se déplaçant vers un marketing relationnel dudit individualisé (one-to-one) (Billé et Soparnot, 2011). Maintenant sa clientèle au cœur de ses stratégies, l'entreprise demeure donc en contact continu avec ses clients. Ce faisant, le client qui s'engage de son propre gré, participera dès lors aux avantages compétitifs de l'entreprise (Daft, 2003; Nguyen, Sherif et Newby, 2007) de même qu'ils bénéficieront des avantages promus par les programmes de fidélisation. Pour Andreson (2006), le CRM peut aussi aider les organisations à améliorer leurs capacités à interagir avec leur clientèle. De plus, le CRM ne conduit pas seulement le consommateur à acquérir un bien de qualité, mais il permet également pour l'entreprise de saisir rapidement les besoins et les désirs de ces derniers (The ABCs of CRM, 2005).

### 1.3.1.8 Conclusion de la notion de marketing relationnel

La littérature (Oliver, 1997 ; Peacocok, 1998 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Badot et Cova, 2003 ; Battor et Battor, 2010 ; Parvatiyar, Sheth et Whittington 1992 ; Swift, 2001 ; Xu et al., 2002 ; Ferguson et al., 2004 et Minna et Aino, 2005 ; Courbatov, 2002) a proposé plusieurs définitions sur l'essence même du marketing relationnel. Dans cette section, il a été mentionné que le marketing relationnel a pour objectif de bâtir et d'entretenir une relation durable se voulant réciproquement bénéfique pour un producteur et son consommateur. De son côté, Swift (2001) soutient que le marketing relationnel est un processus principalement conçu pour identifier, connaître et collecter de l'information relative à chaque client afin de mieux comprendre ses caractéristiques et ses habitudes de consommation.

Quant à Kotler, Armstrong, Saunders, et Wong (1999), il est primordial de miser sur sa clientèle existante en faisant l'usage d'outils fidélisant en s'assurant ensuite de bien renouveler sa clientèle. En outre, il fut proposé que la défection naturelle (Meyer-Waarden, 2004), l'insatisfaction ou le changement attitudinal des consommateurs pouvaient ajouter une certaine pression à l'entreprise quant à l'urgent besoin de recruter de la clientèle (Meyer-Waarden, 2004 ; Jones et Sasser, 1995).

Puis, cette section misait sur l'importance de bien connaître ses clients et de bien gérer l'information que ces derniers génèrent à l'entreprise pour le maintien d'une saine relation clientèle. Par conséquent, il fût proposé que les bases de données, dotées d'une structure relationnelle, permettaient non seulement d'améliorer la productivité de la gestion des contacts clients (Marion, 2001), mais aussi, de les connaître de fond en comble (Nantel, 2011). Sans quoi, une bonne gestion de la connaissance ne pourrait permettre à l'entreprise d'offrir des produits personnalisés ni même de leur proposer des expériences de consommation pouvant aller jusqu'à l'enchantement.

C'est sur ce cercle relationnel, pouvant être qualifié de vertigineux que se termine cette présente section, et, dans laquelle s'est défini les puissances du marketing relationnel. Le eCRM, se situant dans la même veine, sera étudié plus en détail lors de la prochaine section où il deviendra l'outil par excellence de la customisation.

#### Questions de recherche

- Q1. Comment transformer ses clients en de véritables collaborateurs innovateurs ?
- Q2. La satisfaction mène-t-elle inévitablement à la fidélisation ?
- Q3. Est-ce que la coproduction des innovations fidélise davantage les consommateurs ?
- Q4. Pour quelles raisons une entreprise devrait-elle se prémunir d'une base de données clientèles ?

### 1.3.2 Définition du processus de coproduction

Dans la section précédente, il fut démontré que les deux paradigmes de l'innovation, soit l'innovation fermée et l'innovation ouverte, présentaient des caractéristiques bien distinctes. De ce fait, l'idée derrière l'innovation ouverte résulterait principalement de sa capacité à s'ouvrir à son marché afin d'élargir ses recherches et ses capacités à innover. En revanche, l'innovation fermée s'attarderait au développement de sa propre expertise afin de mener à bien secrètement ses recherches à l'interne. Ensuite, il fut question des objectifs du marketing relationnel, lesquels consisteraient à bâtir et à entretenir des relations d'échange à succès avec les consommateurs (usagers). Puis, il fut mentionné que le marketing relationnel avait pour fonction d'enrichir les stratégies d'innovation individualisée où le client est interpellé sous une base personnelle.

Cette présente section supportera l'idée que le consommateur est au cœur des innovations et que ce dernier joue un rôle important dans le développement des nouveaux produits. Dorénavant, les clients réclament une position active dans le processus de production des nouveaux produits et, pour les satisfaire, les marketeurs ont pour objectif de s'ouvrir et d'externaliser leurs stratégies en favorisant la participation du consommateur (Firat et Venkatesh, 1995; Georges et Badoc. 2010).

Ensuite, il fut mentionné dans la littérature (Cohen et Levinthal, 1990; Chesbrough, 2003; Helfat, 2006; Loilier et Tellier, 2011) que la conception des produits, dans une optique client, requiert un environnement qui favorise la créativité, l'innovation, le leadership, le travail de groupe et, enfin, la minutie et l'efficacité. Parmi cette littérature (Cohen et Levinthal, 1990; Chesbrough, 2003; Helfat, 2006; Loilier et Tellier, 2011), d'aucuns préconisent l'abolition définitive de l'innovation fermée, de ses systèmes périphériques de même que de ses principes classiques. Par conséquent, certaines entreprises vont préférer œuvrer dans des climats plus risqués où l'aménagement est vu et repensé d'une manière plus radicale. En revanche, des entreprises telles que Apple et Procter & Gamble vont préférer s'adonner à la créativité sans frontière et favoriseront des systèmes plus ouverts où une forte culture dédiée à la conception des innovations de rupture (radicale) se voudra maître de grands succès (Little, 1995). Entre ces deux degrés d'innovativité, il s'offre une alternative dite de l'innovation hybride où l'entreprise peut marier le modèle « fermé » et le modèle « ouvert » comme bon lui semble (Shankar, Berry et Dotzel, 2007).

#### 1.3.2.1 La coproduction des innovations

La coproduction des innovations est un thème, non pas simplement récent, mais également, très rependu dans la littérature (Zeithaml, 1981; Bateson, 1985; Mills et Morris, 1986; Cermak, File et Prince, 1991; Baden-Fuller et Stoppard, 1992; Gilmore et Pine II, 1993; Peppers et Rodger, 1993; Gilmore et Pine II et al, 1995). Cette nouvelle approche paradigmatique de

l'innovation se présente comme une opportunité inouïe pour l'entreprise (Roberts, Baker and Walker, 2005). Celle-ci se veut donc pertinente pour le processus de codéveloppement des produits car, une fois intégré au cœur du processus de production et de commercialisation des innovations, le consommateur devient une source croissante et importante de création de valeur (Wilkstrom, 1995). Ainsi, la coproduction se présente comme un thème commun à la fois à l'innovation et à d'autres, au domaine du marketing.

C'est un fait, l'accélération de la mondialisation aurait non seulement eu des effets considérables pour la recherche et le développement mais aussi, elle aurait encouragé l'industrie à produire des innovations en étroite collaboration avec les consommateurs. Ainsi, en bâtissant une relation vouée aux partenariats, les entreprises se sont vues entretenir des relations intimes, qualifiées de cocréatrices et, en encourageant par le fait même ses clients à échanger et à coproduire les innovations.

En effet, selon Isckia et Lescop (2011) le passage d'une consommation de masse à une consommation individualisée a vraisemblablement bouleversé les stratégies de développement des produits en introduisant le client au centre du processus (Isckia et Lescop, 2011). Depuis, une tendance voulant que les marchés soient de plus en plus concurrentiels et que le cycle de vie des produits soit considérablement réduit, se présenterait comme un enjeu important aux yeux des consommateurs et des entrepreneurs. Selon Maklan, Knox et Ryals (2007), la cocréation impliquerait un travail de collaboration invitant les clients à participer non seulement à l'amélioration des produits, mais aussi, à la création et à la personnalisation de la demande. En se sentant engagés dans le processus de développement des innovations, les consommateurs voient dans leurs achats bien plus de valeur que s'ils n'y avaient pas participé.

D'après Bijker, Hugues, Pinch (1987), la « construction sociale de la technologie » serait initié d'une première école de pensée sous laquelle s'appuie une catégorie spécifique au courant constructivisme, soit la « flexibilité interprétative ». Prenant naissance lors du processus de développement des nouvelles technologies, ces auteurs soutiennent que des groupes différents d'acteurs, s'engageant dans le développement et de la production des innovations, peuvent manifester différentes compréhensions du fonctionnement et de l'usage d'une même innovation (Bijker, Hugues, Pinch, 1987).

Proulx (2005) soutient donc que cet affrontement ne prendrait pas uniquement essence autour d'un simple choix ou d'un code techniques, mais, prendrait forme à partir du moment où l'on aurait à déterminer une définition de la flexibilité interprétative. Celle-ci s'apparenterait à une véritable guerre de la sémantique (Proulx, 2005) et, en plus de sa fonction utilitaire, les polémiques autour des innovations sociotechniques ouvrent donc leurs portes à l'interprétation des significations symboliques des objets et des dispositifs (Proulx, 2005).



Selon la CREDOC (Le centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) « s.d. », la coproduction s'illustrerait comme : « l'activité par laquelle le consommateur contribue à la production du produit qu'il consomme ». Ainsi, la coproduction serait à même de prendre deux formes, la participation d'abord, et ensuite, la coproduction (CREDOC, « s.d. »).

La participation dans le développement d'un produit standard peut nécessiter un degré d'implication pouvant entraîner une participation allant de faible à élevé. Certes, une faible participation exigera un apport minimal de la part du consommateur, soit une coupe de cheveux, une retouche d'un costume, une visite chez le dentiste, etc.). À l'opposé, un apport élevé nécessitera un degré de participation plus important de la part du client et ce, d'une manière active, car celle-ci impliquerait que le consommateur intervienne dans le processus d'achat. Par exemple : dans le cadre d'une organisation d'événement particulier ou d'un abonnement en salle de sport (CREDOC, « s.d. »).

Par conséquent, la coproduction impliquerait que la participation du consommateur soit totale et ce, de la création de l'offre à l'élaboration du produit. Par exemple, dans le cadre d'une offre sur-mesure (customisation) ou bien, dans la participation de l'assemblage d'un ameublement de marque IKEA » (CREDOC, « s.d. »).

### **1.3.2.2 Les deux formes de coproduction**

Les deux formes de coproduction des innovations se caractérisent par deux aspects fondamentaux en marketing. Le premier consiste à puiser parmi les aspects fonctionnels de l'expérience de consommation où celle-ci se veut complétée par une coproduction prenant essence sous des aspects liés à l'hédonisme et au symbolisme de l'expérience de consommation (Cova, 2008) et, le deuxième étant reflété au moyen d'une expérience pratique de consommation où un état subjectif de la conscience prend forme.

- **La coproduction utilitaire**

Ayant pour fonction de répondre à une motivation liée aux bénéfices fonctionnels, la coproduction de ladite utilitaire vise à répondre et à satisfaire un besoin qui est purement de l'ordre de la raison. C'est-à-dire, des besoins destinés à répondre à des obligations jugées primaires (les besoins physiologiques, tels respirer, manger et dormir, le prix ou les fonctionnalités d'un produit quelconque) (D'Astous ; Daghfous ; Balloffet et Boulaire, 2006). Or, Cova (2008) soutient que le processus de coproduction prend initialement l'aspect fonctionnel de l'expérience de consommation où celle-ci se veut complétée par une coproduction expérientielle.

- La coproduction expérientielle

Vue sous une pratique expérientielle, la coproduction se définit comme un « état subjectif de conscience accompagné d'une variété de significations symboliques, de réponses hédonistes et de critères esthétiques » Holbrook et Hirschman, 1982). Par ailleurs, ce qui est décrit comme étant l'acte de consommation est en réalité l'expérience d'achat relative aux modèles classiques du comportement du consommateur (Bourgeon et Filser 1995).

Par conséquent, Bourgeon et Filser (1995) soutiennent que l'acte d'achat pourrait aller au-delà de la considération classique d'une approche utilitaire des comportements d'achat. De ce fait, ils mentionnent que les théories cognitivistes, prenant compte des états émotionnels des individus, viennent expliquer certains aspects du comportement humain (Bourgeon et Filser 1995), notamment, celui des consommateurs.

### 1.3.2.3 L'environnement du consommateur virtuel (ECV)

Le concept de l'environnement du consommateur virtuel est de plus en plus présent dans l'air du temps (Procter and Gamble, Nike ID, Intel, IBM, Cisco, Ford, etc.). Il se définit surtout à l'aide d'un système Internet intégré à partir duquel se gouvernent des forums de discussion en ligne où sont connectés les internautes (consommateurs/usagers), les centres de recherches et de développement et les entreprises innovatrices. Ainsi, le modèle CBI (Füller et al. 2006) consiste à bénéficier du plein potentiel des consommateurs innovateurs en étudiant les comportements des internautes engagés dans les communautés en ligne.

Cette méthode est formée de quatre étapes importantes :

1. La détermination du profil des participants
2. L'identification des communautés en ligne
3. Le schéma de l'interaction virtuelle
4. Le contact et l'intégration

Ainsi ce modèle d'innovation, basé sur les « Living Labs », les communautés de pratiques et les communautés virtuelles, permet à l'entreprise d'interagir avec les usagers en cherchant à les intégrer dans le développement de leurs innovations (Füller, Jawecki et Mühlbacher, 2007).

- Le web 2.0

Le Web d'aujourd'hui, nommé « Web participatif » (Proulx, 2007), « Web 2.0 » (Musser et O'Reilly, 2006) ou « Web social » (Millerand, Proulx et Rueff, 2010) se définit par la capacité à encourager les usagers à participer dans le développement de son contenu. De plus, Internet (web 2.0) est aussi appelé la « toile » en raison de sa puissance à unir les individus et les données partagées sous une forme de réseau voire de toile d'araignée.

Pisani et Piotet (2008), soutiennent que le Web 2.0 porte également allusion à la dynamique relationnelle. Ces derniers, entendent par dynamique relationnelle, l'ensemble des échanges non contrôlés (informelles) voire même non linéaires (Pisani et Piotet, 2008). Ce médium, pouvant être qualifié de participatif, offre notamment différentes facettes du monde entier en entraînant une dynamique sociale (Pisani et Piotet, 2008) à une vitesse éclairée (effet de buzz en marketing). C'est entre le milieu des années 1970 et le milieu des années 1990 que cette consommation du web s'est le plus développée (Castells, 2001). Depuis, le système interactif est devenu une source permanente de création de valeur, car celle-ci permet de jouer un rôle précieux dans le processus de création et de codéveloppement des innovations (Lengnick-Hall, 1996, Rothwell et al., 1974, von Hippel, 1988).

Par conséquent, de nombreuses entreprises telles que Audi, Ducati, Microsoft, Nokia, et Adidas-Salomon mettent sur pied un pareil système dans l'espoir de mieux gérer leur clientèle et ainsi en retirer de nombreux bénéfices (Fuller et al., 2006, Jeppesen et Molin 2003, Vérone et al., 2006). Ce faisant, cette forme de participation offre de forts avantages, tant sur le plan de la production que sur la réduction des frais et des coûts d'investissement. Cependant, la création d'une telle communauté d'innovation nécessite un travail de longue haleine et se bâtit au travers de relations durables qu'elles entretiendra avec ses plus chers clients (Füller, Jawecki et Mühlbacher, 2007). Cela dit, une approche basée sur le modèle CBI, par exemple, parviendra également à l'atteinte d'une réduction des coûts et d'une diminution des risques perçus (Nambisan et Baron, 2010).

Enfin, Internet ne serait pas uniquement un moyen, mais plutôt, un outil servant à la rentabilité du commerce électronique. D'ailleurs, Marion (2001) voit plutôt ce médium comme « un espace social dans lequel les consommateurs pourraient se situer eux-mêmes dans des groupes d'affinités fondés sur des préférences communes ». De plus, Marion (2001) perçoit Internet comme une possibilité sans borne où de nombreux consommateurs « pourraient constituer des groupes de manière autonome, voire des marchés de consommateurs à consommateurs, sans attendre que le marketer les "segmente" » (Marion, 2001). De surcroît, les usages et fonctions dont peuvent bénéficier les internautes du Web 2.0 semblent s'appliquer à différents niveaux d'intervention.

De fait, les auteurs, Millerand, Proulx et Rueff (2010) y voient là un riche potentiel d'échange et d'engagement dans lequel est comparé un espace public de discussion. Le tableau qui suit présente ces différents usages et fonctions des technologies du Web dudit participatif :

Tableau 1.4 Usages et fonctions des technologies Web 2.0 dans la sphère muséale

Niveau d'intervention sur les contenus	Usages inscrits (actions sur les contenus)	Fonctions dans la sphère muséale
Le fond	Informar Diffuser Promouvoir	Fonction d'information / communication
La forme	Explorer Approfondir Personnaliser	Fonction de médiation
La description	Indexer Annoter Commenter	Fonction de médiation
L'échange	Dialoguer Discuter Étiqueter	Fonction sociale + fonction d'information / communication
La création	Contribuer	Fonction : recherche, conservation, diffusion...

Source: Millerand, Proulx et Rueff, 2010

#### 1.3.2.4 Du "Lead user" au consommateur "produser"

##### • Le "Lead user"

Tel qu'il fut mentionné précédemment, le consommateur collaborateur est un acteur proactif et de plus en plus impliqué dans la commercialisation et l'expérience de consommation. Cette co-innovation réalisée par l'entreprise implique un type de consommateur jugé créatif et qui souhaiterait intégrer le processus de conception et de développement des innovations (Cova, 2008). Aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises qui reconnaissent ce principe d'innovation et qui usent de ces stratégies de co-innovation en invitant les clients à générer des idées originales afin d'accroître la création de valeur (Wikstrom, 1995; Prahalad et Ramaswamy, 2004 et Piller, 2005).

Actuellement, on dénote qu'une bonne partie des biens de consommation courants font état d'un processus de co-innovation. En plus de fournir des idées originales à l'entreprise, tout en alimentant la richesse de l'information au moyen du bouche à oreille, l'innovateur chercheur parvient à mieux préparer son terrain pour l'éventuel lancement de ses innovations.

D'autre part, le "Lead user" constitue une infime partie de la population (2,5 %) et, c'est pourquoi ce dernier fait partie de la catégorie des innovateurs selon la théorie de Rogers (1983)<sup>10</sup>. Longuement étudié par le chercheur Eric von Hippel en 1988, le concept de "Lead

10 Courbe des adoptions et diffusions des innovations selon Rogers (1983)



user” est présenté sous le principe voulant que l’usager consomme les plus récentes technologies, notamment, en se voyant impliqué dans le développement des innovations. Ainsi, il est décrit comme un individu se voulant friand de nouveautés. Tout compte fait, il se présente comme un consommateur régulier et conséquent (Cova, 2008).

Cova (2008) soutient que le “Lead user” est un acteur majeur dans le processus de conception des innovations. Ce profil de consommation provient avant tout d’un usager se positionnant comme un pionnier dans son domaine, notamment, il se situe à l’avant-garde des nouvelles technologies et demeure informé de toutes les nouveautés concernant ses intérêts. Par conséquent, c’est un individu qui possède un fort intérêt à innover, et ce, de son propre gré (Von Hippel, 2000, Morisson et al., 2004 ; Franke, et al., 2006). Par ailleurs, il est à noter que le “Lead user” agit en ce sens puisqu’il est, la plupart du temps, à la recherche d’une reconnaissance auprès de ses entreprises adules (Cova, 2008).

Selon Zhegu (2009), le “Lead user” est un usager imaginatif qui est en mesure de développer des solutions répondant aux attentes du marché et qui, par la suite, se généraliseront à l’ensemble de la population. Par conséquent, le “Lead user” de par sa définition, est un consommateur qui a un souci constant de l’amélioration des usages et des produits (Cova, 2008).

#### • Le “Produser”

L’ère numérique a entraîné de grands changements d’attitudes au niveau de l’interaction et des usages. C’est au travers de la réceptivité du consommateur que l’on peut voir apparaître un virage passant d’un mode passif à un mode actif des médias. Ce faisant, cette transformation se traduit par une métamorphose langagière du terme “produser” pour ainsi donner le ton à la notion de “produser”. De plus, cette appellation fait référence au mot “production” et “usage” en rendant compte du passage de l’usage passif de la consommation à celle se voulant dorénavant active.

Par voie de conséquence, le client “produser” se présente donc comme une ressource productive de richesse créative. Tout compte fait, l’entreprise le considère comme un employé partiel et devient par conséquent, un acteur clé jouant un rôle capital au sein de l’entreprise. Certains ont fait mention du terme “consomm’acteur” alors que ce dernier reçoit et crée de l’information. C’est un consommateur responsable qui détient la capacité de mener à bien ses décisions d’achat et d’évaluer le poids de l’offre pour ainsi jouer le rôle d’un véritable “acteur” dans son marché.

En effet, la notion de « “consomm” acteur » a pris son envol dans le marché des biens de consommation durables en proposant l’idée, selon laquelle, le consommateur devrait dorénavant se soucier de l’impact que portera ses achats sur sa vie future.



De ce fait, on peut dire que le « produser » est un consommateur qui produit ce qu'il consomme et qui par conséquent, voit son statut passer d'un simple usager à celui d'acteur appelé : coproducteur (Aubert-Gamet, 1996). La coproduction est donc une source d'expérience produite par les espaces de libertés laissés à la charge du consommateur (De Certeau, 1980).

### 1.3.2.5 La participation

La « participation » est définie par le dictionnaire Le Petit Larousse (2011) comme étant **1.** Action, fait de participer ; collaboration. **2.** Action de payer sa part ; contribution. Participation aux frais. **3. ÉCON.** Fait de recevoir une part d'un profit. Système dans lequel les salariés sont associés aux profits et, le cas échéant, à la gestion de leur entreprise.

Par ailleurs, l'Encyclopédia Universalis soutient que dans la notion de cogestion est étroitement liée à la participation. À cet effet, l'Encyclopédia Universalis précise : « Le terme cogestion désigne le partage du pouvoir de gestion ou du pouvoir de décision nécessaire au fonctionnement de tout groupe social organisé. Un tel partage suppose évidemment qu'au moins deux intéressés revendiquent l'exercice du pouvoir, est susceptible de degrés suivant l'étendue du domaine sur lequel il s'exerce et suivant qu'il repose ou non sur une base égalitaire. On passe ainsi de la simple participation à la gestion à la cogestion proprement dite et, à terme, à l'autogestion ».

Pour Dabholkar (1990), la participation est le degré par lequel un consommateur est impliqué dans la production et la conception des produits et des services. De son côté, Salerno (2001) définit la participation comme une variable clé à la coproduction des innovations et se dessine au moment où le consommateur intervient dans le processus de la création de l'offre (Carton, 2003). Ainsi, Carton (2003) soutient qu'il est possible de segmenter les trois niveaux de participation en trois processus bien distincts, soient : la préconception, la coconception et la coproduction.

La préconception s'illustre par une participation de la part des consommateurs qui de ce fait intervient en amont à la conception de l'offre. Tandis que la coconception se définit par la participation des consommateurs, lesquels interviennent au moment de la création de l'offre où celle-ci est en voie de se personnaliser (Carton, 2003). Enfin, Carton (2003) soutient que la coproduction est donc une forme de participation prenant essence au moment de la conception de l'offre. À cet instant, le consommateur intervient dans le développement des étapes créatives. De telles sortes que la participation de la clientèle, dans l'offre de service, démontre qu'il existe un certain nombre d'avantages significatifs pour les fournisseurs des services (Cermak, 1994).

Si la participation de la clientèle contribue positivement à la leur propre satisfaction (Cermak et al. 1994) alors, force est de constater que l'approche visant les étapes de la coproduction

demeure un enjeu majeur pour l'entreprise qui use d'une telle stratégie. Bendapudi et Leone (2003) soutiennent « Outre les gains de productivité réalisés par l'utilisation du consommateur comme main-d'œuvre gratuite, la coproduction est le moyen de guider le consommateur vers une expérience de consommation qui se doit d'être satisfaisante. Dans ces conditions, la coproduction est susceptible d'offrir un avantage concurrentiel majeur ».

Enfin, la participation demeure un concept très présent et immanquablement lié au processus de coproduction. Par conséquent, toutes formes de participation ne découlent pas *ipso facto* de la coproduction (Carton, 2003). Outre la productivité des gains qui l'accompagne, la participation de la clientèle n'engendre pas seulement une économie alors qu'elle substitue les frais de main-d'œuvre des employés (Fitzsimmons 1985; Lovelock et Young, 1979; Mills, Chase, et Margulies 1983; Mills et Morris, 1986), mais, elle permet également de rassurer l'entreprise et ses employés en maintenant les consommateurs dans un dialogue constant (Prahalad and Ramaswamy, 2004).

### 1.3.2.6 L'implication

La notion d'implication est définie par le dictionnaire Le Petit Larousse (2011) comme étant 1. l'état d'une personne impliquée dans une affaire; mise en cause, participation. 2. (Surtout pl.) Ce qui est impliqué par quelque chose; conséquence attendue. 3. LOG., Math. Liaison de deux propositions, la première proposition étant l'antécédent, la seconde, le conséquent).

En marketing, l'implication est une notion qui est souvent rattachée au concept de risque perçu et dans lequel est abordé le degré d'implication du consommateur dans la prise de décisions d'achat. Ainsi, plus il accordera de l'attachement envers le produit ou la marque qu'il affectionne, plus il y percevra un niveau de risque élevé (Daghfous et Filiatrault, 2010). Ainsi, l'envie de risquer dépendra forcément du profil du consommateur et ce faisant, de sa personnalité. Pour Daghfous et Filiatrault (2010), « Le goût du risque est un trait de la personnalité; il se définit comme la propension du consommateur à hasarder des décisions sans attendre d'avoir toutes les informations utiles ».

Tel qu'il fut rapporté par Dabholkar (1990), la participation et l'implication sont des notions, la plupart du temps, indissociables, car celles-ci parviennent à refléter le plus fidèlement possible l'état de l'implication ou encore, le comportement attitudinal des consommateurs participatifs (Cermak et al. 1994).

D'autre part, Benavent et Crié soutiennent que « la notion d'implication semble capitale; la fidélité est en général supérieure pour les produits à forte implication (Oliver 1976, Gronhaug 1977, Bearden et Teel 1983 Anderson 1994). Ainsi si le produit en lui-même n'est pas à l'origine d'un niveau d'implication suffisant il faut en chercher des motifs externes liés aux attributs de la marque ».

### 1.3.2.7 L'engagement

En misant d'abord sur la notion de cocréation de valeur, l'aspect le plus important dans le processus de coproduction réside tout simplement dans la relation d'échange entre le consommateur et l'entreprise (Wilkström, 1995). On peut donc présumer que cette capacité à produire un bien de consommation en collaboration avec le consommateur suppose qu'il y ait un engagement nécessaire de la part des deux parties.

*En effet, pour certains, l'engagement combine des aspects à court et à long terme : il représente « le désir de développer une relation stable et la volonté de faire des sacrifices à court terme pour maintenir la relation » (Anderson et Weitz 1992). Cependant, la grande majorité des auteurs n'intègre que la dimension de long terme (la volonté de voir la relation continuer) : l'engagement est défini comme « l'accord implicite ou explicite de développement d'une continuité relationnelle entre les parties de l'échange » (Dwyer, Schurr et Oh. 1987), ou « reflète une volonté à long terme de voir la relation continuer » (Wilson, Soni et Keeffe 1995; Moorman, Zaltman et Desphande 1992; Morgan et Hunt 1994). Enfin, d'autres auteurs ne parlent pas de la notion de durée et de temps et définissent l'engagement par rapport aux intentions de comportement en général : « l'engagement est défini comme les intentions d'agir et les attitudes de chacune des parties envers l'interaction » (Storbacka et al., 1994), ou comme l'acceptation des normes et des valeurs du partenaire (Brown, Lusch et Nicholson 1995) (Bozzo, 1999).*

D'après ces auteurs (Anderson et Weitz 1992; Dwyer, Schurr et Oh. 1987; Wilson, Soni et Keeffe 1995; Moorman, Zaltman et Desphande 1992; Morgan et Hunt 1994; Brown, Lusch et Nicholson 1995), on pourrait définir l'engagement comme étant une coopération volontaire de la part du client visant à développer et à maintenir une relation privilégiée entre les clients et l'entreprise.

Pour Bozzo (1999), l'engagement est un état d'âme qui agit sur le comportement des consommateurs tout en les amenant à s'investir dans une relation de longue durée. De ce fait, l'engagement est un élément central et fondamental dans lequel se construira une relation durable et fidèle. Par conséquent, Bozzo (1999) cite les propos tenus par Anderson, Ross et Weitz (1996) en soutenant le fait que l'engagement ne soit pas le seul déterminant à l'atteinte d'une clientèle fidèle. Enfin, l'étude de la littérature (Bozzo, 1999; Anderson, Ross et Weitz, 1996) semble suggérer que l'engagement est une condition nécessaire, mais non suffisante à l'existence d'une fidélité clientèle.

### 1.3.2.8 Conclusion de la notion de coproduction

D'abord, l'objectif de cette section fut le dévoilement des différentes définitions entourant le concept de coproduction. Ensuite, s'en est suivi celui couvrant les différents construits reliés à la coproduction des innovations. Ainsi, une vaste revue de la littérature (Zeithaml, 1981 ; Bateson, 1985 ; Mills et Morris, 1986 ; Cermak, File et Prince, 1991 ; Baden-Fuller et Stoppard, 1992 ; Gilmore et Pine II, 1993 ; Peppers et Rodger, 1993 ; Gilmore et Pine II et al, 1995) s'est complétée afin de mieux saisir les enjeux liés au phénomène de la cocréation de valeur. Notamment, c'est en étudiant le contexte entourant le comportement du consommateur qu'il fut possible de mieux comprendre les motivations et le degré d'implication des clients coproducteurs. Lesquels, s'illustrent par un fort désir de collaboration et d'engagement dans le processus de développement des innovations.

De plus, il fut mentionné que le client d'aujourd'hui manifeste un réel besoin de participer au processus de développement des innovations et, que ce dernier ne souhaite pas moins que de participer activement en développant son sentiment d'appartenance (Dahl, Lawrence et Pierce, 2011). Ainsi, la participation accrue dans le processus de développement des produits innovants fut présentée comme une préoccupation majeure des consommateurs (Cova, 2008).

En outre, on a vu que c'est surtout grâce à l'avènement du Web 2.0 que le consommateur d'aujourd'hui est en mesure de mieux pénétrer les murs de la R&D des entreprises. Ce faisant, c'est en cherchant à se créer et à se bâtir une identité propre que le consommateur « produire » parvient à émettre un sens à ces achats (Firat et Dholakia, 1998 ; Cova, 2008). Or, s'il est plutôt normal que le consommateur désire communiquer et interagir auprès des producteurs, force fut de constater qu'ils n'en demeurent pas moins pour l'entreprise une source précieuse de création de valeur.

Enfin, cette partie du deuxième chapitre a introduire quelques concepts théoriques appartenant notamment au web 2.0 et à la dynamique des échanges via les plateformes interactives, lesquelles seront plus détaillées à la section suivante. De ce fait, les notions de living labs, de communauté de pratiques et de communautés virtuelles seront abordées parmi d'autres concepts relatifs au codéveloppement des innovations et de la customisation.

#### Questions de recherche

- Q1. Comment transformer le processus de coproduction en une expérience client satisfaisante ?
- Q2. Par quels moyens une entreprise peut-elle inciter ses consommateurs à interagir ?
- Q3. Quelles sont les limites de la co-innovation ?
- Q4. Comme réaliser un processus de coproduction, sans être pris dans une relation d'interdépendance avec sa clientèle ?



### 1.3.3 Définition de la customisation

L'économie fondée sur une liberté d'entreprendre, de commercialiser et d'interagir avec les marchés ont encouragé les entreprises à passer d'un mode transactionnel à une vision dite relationnelle. Cette approche, basée sur l'ouverture des marchés, favorise non seulement l'échange des connaissances, mais également, elle encourage les producteurs à collaborer en impliquant les consommateurs au cœur des innovations.

En fait, la customisation serait un concept prenant source dans les secteurs industriels, notamment dans celui de l'automobile où le pouvoir d'innovativité et de créativité est placé entre les mains du client. De ce fait, c'est le client qui intervient dans le processus de cocréation de produits et c'est lui qui en définitive détient le plus grand degré de contrôle au sein du processus de création. Par voie de conséquence, ce dernier cherche donc à adapter le design du produit en fonction de ses intérêts personnels. Ainsi, la customisation devient beaucoup plus qu'une stratégie de personnalisation où celle-ci propose que l'entreprise soit à l'origine de l'adaptation de l'offre en possédant le plein pouvoir du développement de ses innovations. En usant d'une telle approche, l'entreprise élabore et met sur pied une stratégie de personnalisation en se donnant comme mission de persuader sa clientèle de s'adapter aux principes de celle-ci. Dès lors, ce n'est pas le client qui amorce le processus d'adaptation, mais bel et bien l'entreprise qui l'initie. En revanche, la customisation permet une plus grande satisfaction et par conséquent, une fidélisation plus optimisée, car l'entreprise s'adapte entièrement à la demande de ses clients par l'entremise de produits ou de services personnalisés.

Par ailleurs, la customisation serait le processus qui au travers d'une plateforme, accorderait la liberté au consommateur de construire, de cocréer et de coproduire presque entièrement, le fruit de sa création (produit). De ce fait, Bart et Boynton (1998) prétendent que les activités liées à la coproduction des produits sont d'une grande importance. Ils soutiennent par le fait même qu'elle est une ressource essentielle à l'amélioration des produits.

Par ailleurs, Gilmore et Pine II (1997) affirment que l'interaction entre le fabricant et ses consommateurs est porteuse de la création d'un avantage décisif dans le maintien de la relation clientèle. De ce fait, cette relation qui se qualifie d'apprentissage implique que le consommateur participe voire collabore, au processus de production des innovations (Gilmore et Pine II, 1997). Ainsi, au lieu de miser uniquement sur la force de la vente, le producteur de biens et de services qui propose à ses clients un processus de customisation voit ainsi son entreprise innover en se différenciant largement de la concurrence. De fait, l'usage d'une communication bidirectionnelle et donc interactive influence considérablement cette cocréation entre le consommateur et l'entreprise.



Finalement, Merle (2005) soutient que certaines valeurs rattachées à la customisation peuvent inciter le consommateur à adapter le design du produit en fonction de ses intérêts personnels. La customisation permettait donc au consommateur de se différencier en s'appropriant une certaine reconnaissance qui exprimerait son individualité. Selon Fiore, Lee, Kunz et Campbell (2001), la customisation correspond à un « processus assisté qui (1) permet au consommateur d'engager de manière directe des modifications sur le produit proposé par une entreprise afin qu'il soit en adéquation avec ses goûts en terme de design individualisé, ou qu'il soit congruent avec ses exigences et, (2) procure une expérience plaisante de variété, nouveauté et d'expérience créative » (Merle, 2005).

Pour sa part, Hart (1995) soutient que la customisation représente « l'opportunité du prochain millénaire » ; les seules limites à son développement étant d'ordre purement technologique (Victor et Boynton, 1993 ; Gilmore et Pine II, 1997).

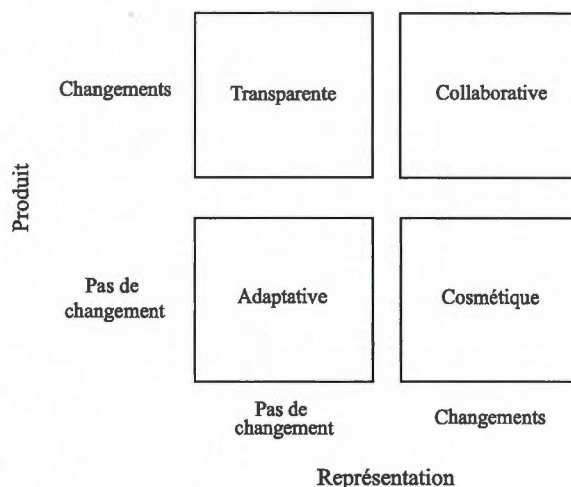
Pour Kotha (1995), la customisation se définit comme « un processus par lequel les firmes appliquent les technologies et méthodes de management pour produire de la variété au produit et de la personnalisation à travers une flexibilité et une capacité de réponse rapide ». De plus, Kotha (1995) précise que « le but est de produire suffisamment de variété afin que pratiquement tout le monde puisse trouver exactement ce qu'il désire à un prix raisonnable ».

#### **1.3.3.1 Les quatre formes de la customisation**

Afin de mieux comprendre la valeur attribuée à la pratique de la customisation, il sera bénéfique de décortiquer la taxonomie des stratégies attribuée à la customisation. Celle-ci, élaborée par Gilmore et Pine II (1997), a pour objectif d'illustrer les nombreuses facettes et points divergents de la customisation afin de mieux saisir les enjeux entourant ce phénomène. À noter que Gilmore et Pine II (1997) ont établi que seules la customisation collaborative et la customisation adaptative s'apparenteraient à une véritable customisation.

Ainsi, la figure 1.7 que l'on retrouve à la page suivante, présentera les quatre principales formes de la customisation vues et analysées par Gilmore et Pine II, (1997) de même que Peelen (2005).

Figure 1.7 Quatres formes de la customisation de masse



Source : Gilmore et Pine II, 1997 ; Peelen, 2005.

- La customisation collaborative

Comme son nom l'indique, la customisation collaborative contribue à l'intégration du consommateur au sein du processus et, au cours duquel le consommateur est appelé à collaborer avec l'entreprise au codesign du produit. Par conséquent, l'entreprise parvient à obtenir les spécifications exactes du client afin de lui offrir un produit adapté à ses besoins. Une offre « sur mesure » et la production sur commande caractérisent cette stratégie et repose sur l'interaction et le dialogue avec le client (Peelen, 2005).

- La customisation adaptative

La customisation adaptative consiste à offrir un produit standard et dont lequel est possible d'adapter au gré du client. Par exemple, ses fonctionnalités alors qu'à ce moment, tout le contrôle est transféré entre les mains du client.

- La customisation cosmétique

La customisation de forme cosmétique permet à l'entreprise qui l'emploie de présenter un produit standard de différente façon, et ce, à plusieurs clients en même temps (Peelen, 2005). Cette forme d'adaptation, plutôt simple, ne concerne que les aspects extérieurs du produit. Notamment, son look, son emballage et sa présentation (Gilmore et Pine II, 1997).

- La customisation transparente

La customisation transparente est une forme d'adaptation qui vise, à l'insu des consommateurs, à modifier les caractéristiques intrinsèques des produits (Nafis, 2011). Par conséquent, cette stratégie permet d'offrir aux clients des biens ou des services uniques sans qu'ils sachent qu'ils étaient personnalisés spécialement pour eux et ce, de manière individuelle (Gilmore et Pine II, 1997). Ainsi, cette stratégie permet de développer et d'offrir un produit ou un service résultant parmi l'une des nombreuses combinaisons possibles en fonctions des besoins observés chez le client (Gilmore et Pine II, 1997).

Enfin, cette typologie offre un cadre de référence pouvant soutenir les entreprises et les gestionnaires dans le développement des innovations (Hart, 1995). De ce fait, cette approche stratégique en marketing va permettre à l'entreprise de mieux saisir et de mieux identifier les besoins et les désirs de chacun des clients. Ainsi, la customisation doit d'abord chercher à reconnaître la valeur potentielle pour le consommateur, à dessein de quoi, l'entreprise ne parviendra pas à écouler tous ses inventaires, et donc, il lui sera très difficile d'atteindre une marge bénéficiaire dans un temps respectable (Kotler, 1989; Gilmore et Pine II, 1997).

### 1.3.3.2 L'apprentissage comme pratique à la customisation

Puisque le processus de customisation se veut un moyen interactif et itératif, ce dernier ne peut donc faire abstraction à la notion d'apprentissage afin d'émettre de riches possibilités quant à la création de l'offre. Dès lors, l'entreprise qui se verra répondre aux questions et aux réflexions de ses consommateurs se verra ensuite apporter une amélioration qui répond parfaitement aux attentes des clients.

Lundvall (1993) est bien plus explicite lorsqu'il fait part des avantages engendrés par le processus d'apprentissage à l'effet que celui-ci se déroule au sein même d'un réseau de consommateur. La terminologie de Lundvall (1993) sur un marché organisé se définit comme suit : « The most fundamental aspect of the organized market is the ongoing process of exchange between users and producers of qualitative information. The information exchanged involves a change in the knowledge base of both parties and, more correctly, one may characterize such change as a process of interactive learning that enhances the innovative capability of the producers and the competence of the user » (Lundvall, 1993).

Conséquemment, l'apprentissage par l'entremise d'une relation client - producteur ouvre les voies à l'innovation, au développement des nouvelles entreprises et notamment, à la customisation. À ceci s'est jointe la notion d'apprentissage qui impose un style de gestion exigeant une structure organisationnelle rigoureuse et compétente (Wilkstrom, 1995). De ce fait, apprendre suppose que tous les acteurs concernés, y compris les consommateurs se voient agir et interagir

en prenant le rôle d'analyste au sérieux. Dès lors, ces derniers se positionneront à titre d'acteur ayant la capacité d'exploiter les idées et en les suggérant à l'entreprise afin qu'elles puissent être présentées aux membres impliqués.

### 1.3.3.3 Le one-to-one

Ayant pris son envol au début des années 2000 (Lefébure et Venturi, 2005), le *one to one* en marketing consiste à offrir des produits uniques et ce, de manière individuelle à chacun des clients. Selon ces deux auteurs, « le marketing *one to one* correspond à une évolution du marketing vers plus de personnalisation et plus d'interactivité » (Lefébure et Venturi, 2005).

Cette notion, quelque peu nouvelle, se fonde sur les échanges entre le consommateur et le producteur afin que l'entreprise puisse bénéficier d'une offre différenciée. De plus, Lefébure et Venturi (2005) soutiennent qu'un marketing *one to one* efficace fait état d'une relation intime entre la firme et sa clientèle, amenant ainsi l'entreprise à interagir tout en considérant le client comme un partenaire à part entière.

Voici les étapes nécessaires que Rogers (cité par Nowell, 2000) propose afin de réaliser sa stratégie marketing relationnelle, plus spécialement, le one-to-one<sup>11</sup>:

1. Identifier ses clients de manière individuelle en établissant une approche efficace pour les rejoindre.
2. Différencier ses clients par leur style de vie, leurs valeurs et leurs besoins.
3. Interagir avec ses clients en établissant un dialogue.
4. Personnaliser et traiter chaque client individuellement en les contactant de manière personnelle.
5. Transformer le lien qui vous uni en une relation d'apprentissage continue.

Toutes entreprises qui suivront les étapes présentées par Rogers et, repris par Nowell (2000), parviendront à mieux cibler leurs clients et, de ce fait, à entretenir un contact étroit et de manière individuelle avec ces derniers.

Ainsi, cette forme de marketing personnalisée est de plus en plus courante, car elle permet en outre de segmenter les marchés en très petite échelle et par le fait même, elle permet d'atteindre les consommateurs à l'aide d'un mix marketing adapté aux besoins uniques à chaque client (Daghfous et Filiatrault, 2011). Souvent utilisé pour le commerce électronique, il sera question au cours de la notion suivante de eCRM et de l'usage des communautés virtuelles, lesquelles permettent de renforcer les relations avec la clientèle de façon à mieux les satisfaire et pour mieux les fidéliser (Daghfous et Filiatrault, 2011).

11 Traduction libre de Rogers, in Nowell (2000), p. xiv. Cité par Gummeson Evert, 2008.

### 1.3.3.4 Les outils de développement

Depuis l'explosion des nouvelles technologies et de l'avènement du web 2.0, il n'a jamais été aussi facile et aussi rapide pour l'entreprise qui souhaite contacter ses consommateurs directement dans leur environnement. En passant d'une logique visant à accroître les parts de marchés à une logique axée sur les parts de clients (Nantel, 2011), les marketeurs ont cherché à résoudre des problématiques de gestion en transformant l'outil de communication qu'est Internet, à un puissant canal de distribution de calibre international. Par conséquent, cette présente section vise à mieux démystifier les outils de développement lors de la co-innovation, notamment dans les processus vivants à coproduire des produits ou des services et ceci, en répondant à des stratégies de développement telle que de customisation.

#### • L'approche living labs

Bien qu'elle emprunte les voies de l'innovation ouverte, l'approche « Living labs », mieux connu sous l'appellation de « Laboratoire vivant » est un concept non pas nouveau, mais en pleine croissance. Effectivement, l'idée derrière la notion de « Living labs » proviendrait de la théorie moderne des « clusters », notion ayant été étudiée au cours des années 1980. Par conséquent, ce phénomène se démarque par des lieux à fort degré d'innovativité collective où se développe et se présente les plus grandes richesses d'exploitations et d'externalisation des données: le « outsourcing » des connaissances et du savoir (Suire et Vicente, 2008). De fait, les entreprises qui auraient à cette époque cherché à élargir leur niveau de connaissance et d'innovation, seraient en réalité des entreprises ouvertes et collaboratives ayant pour principe que la connaissance est un bien public impur (Arrow, 1962 cités par Suire et Vicente, 2008) c'est-à-dire, un bien accessible à quiconque voulant le consommer.

Par ailleurs, Suire et Vicente (2008) soutiennent que les « clusters » représenteraient une forme unique de réseaux d'entreprises où l'innovativité serait mise au premier plan et dans laquelle les entreprises tenteraient d'optimiser la médiation entre l'appropriation des connaissances et l'accessibilité de celles-ci (Suire et Vicente, 2008). Basés sur les propos tenus par Antonelli (2006), Suire et Vicente (2008) soutiennent que : « la connaissance comme bien complexe et systémique se définit comme un bien collectif, encadré dans des réseaux dans lesquels des briques de connaissances et des capacités d'apprentissage sont combinées afin de générer de nouvelles connaissances » (Suire et Vicente, 2008).

Depuis les années 1990, les liens entre l'économie de la connaissance et les théories des « clusters » auraient été au cœur de bien nombreux travaux de recherche en management des innovations (Cooke, 2002 ; Boschma, 2005; Iammarino et Mc Cann, 2006). Si bien qu'au cours de cette époque, c'est le professeur William J. Mitchell au MIT qui s'est penché sur le concept de « Living labs » en tentant de moderniser cette notion aux moyens d'outils émergents de l'époque, soit les TI (technologie de l'information). De fait, au moment où



la tendance étant aux nouvelles applications technologiques, le professeur Mitchell s'est donné comme mission d'enrichir le développement des innovations en mariant les nouvelles technologies aux techniques de créativité et de diversité des talents en management. Se voulant axé sur le développement communautaire et la participation active des usagers, le « Living labs » en tant que processus de développement, est devenu une approche qui permet d'introduire et d'évaluer de nouveaux concepts en collaboration avec les consommateurs. D'où l'effervescence de la gestion en réseau, des laboratoires virtuels, tels que les laboratoires vivants, les communautés de pratiques et les communautés virtuelles.

Enfin, l'idée semble séduisante, mais celle-ci ne demeure à tout le moins sans limites (Suire et Vicente, 2008). De fait, plusieurs auteurs seraient portés à infirmer le fait que les droits attribués à la propriété intellectuelle seraient l'une des principales limites à l'innovation ouverte, notamment dans l'application des Living Labs et des communautés de pratiques (Jeppesen, et Frederiksen, 2006; Brion et Mothe, 2011; Gandia, 2011; Liotard, 2012). Les données présentées dans le tableau 1.5 résument assez bien les différentes formes de pratique de « Living Labs ».

Tableau 1.5 Characteristics of different types of Living labs

Characteristic	<i>Utilizer-driven</i>	<i>Enabler-driven</i>	<i>Provider-driven</i>	<i>User-driven</i>
<b>Purpose</b>	Strategic R&D activity with preset objectives	Strategy development through action	Operations development through increased knowledge	Problem solving by collaborative accomplishments
<b>Organization</b>	Network forms around an utilizer, who organizes action for rapid knowledge results	Network forms around a region (regional development) or a funder project (e.g. public funding)	Network forms around a provider organization(s)	Network initiated by users lacks formal coordination mechanisms
<b>Action</b>	Utilizer guides information collection from the users and promotes knowledge creation that supports the achievement of preset goals	Information is collected and used together and knowledge is cocreated in the network	Information is collected for immediate or postponed use: new knowledge is based on the information that provider gets from the others	Information is not collected formally and builds upon users' interests: knowledge is utilized in the network to help the user community
<b>Outcomes</b>	New knowledge for product and business development	Guided strategy change into a preferred direction	New knowledge supporting operations development	Solutions to user everyday-life problems
<b>Lifespan</b>	Short	Short / medium / long	Short / medium / long	Long

Source: Leminen, Westerlund et Nyström (2012)

• Les communautés de pratique

La notion entourant les communautés de pratique, telle qu'introduite par Lave et Wenger (1991), se définit comme un réseau d'individu qui à l'intérieur d'un groupe, se forme des alliances entre les différentes parties prenantes appartenant à un même groupe. Ces dernières, unies au moyen de relations informelles, partagent une identité, des points voire même des buts en communs (Malhotra, 1997). Selon Wenger (2002) et Uzunidis (2004), le rôle qui est joué par un membre appartenant à une communauté de pratique a comme principal objectif de développer de nouveaux champs de compétence, de nouvelles connaissances de même que de nouvelles méthodes pratiques dans l'application de leur savoir-faire. Par conséquent, Wenger (2002) et Uzunidis (2004) mentionnent que ce principe d'échange et d'apprentissage a pour principale fonction de partager l'expérience de chacun dans l'espoir de transmettre des connaissances spécifiques à un domaine où se réfère la communauté.

Wenger, McDermott et Snyder (2002) définissent de manière plus précise, le comportement des participants qui prennent part à une communauté de pratiques. Ce faisant, ils soutiennent :

*Ne travaillent pas nécessairement ensemble chaque jour, mais qui se rencontrent parce qu'ils valorisent leurs interactions. Dès qu'ils peuvent se consacrer du temps, ils partagent informations, intuitions et conseils. Ils s'aident mutuellement à résoudre des problèmes. Ils explorent des enjeux communs et des idées et ils s'aident à tester leurs idées les uns pour les autres. Ils peuvent créer des outils, des normes, des designs génériques, des manuels et autres documents – ou simplement une compréhension partagée. Néanmoins, ils accumulent des connaissances, ils deviennent liés de façon non formelle en vertu de la valeur accordée au fait qu'ils apprennent ensemble. Cette valeur ne se limite pas à son utilité dans l'environnement du travail. Elle se cumule en la satisfaction personnelle de connaître des collègues qui se comprennent mutuellement et d'appartenir à un groupe de personnes intéressantes. Avec le temps, le groupe élabore une perspective originale sur leur sujet d'intérêt ainsi qu'un corpus commun de connaissances, de pratiques et d'approches. Ils entretiennent également des relations personnelles et des façons permanentes d'interagir. Ils peuvent même mettre au point un sens identitaire partagé. Ils forment ainsi une communauté de pratique (Mitchell, 2002 cité et traduit par Tremblay, 2007-06)*

En somme, on peut définir les communautés de pratique comme étant des réseaux d'apprentissages (Wenger, McDermott et Snyder, 2002; Uzunidis, 2004) permettant à un groupe de partager et de bénéficier de nouvelles connaissances, de nouvelles expériences et de nouvelles passions. Par conséquent, cet outil interactif permettait aux entreprises d'acquérir de l'information par l'entremise des usagers qui vivent des problématiques similaires. En réunissant les expertises de différents internautes, les auteurs, Wenger, McDermott & Snyder (2002), sont d'avis que les communautés de pratique peuvent contribuer de manière substantielle au développement des projets entreprise.

#### • Les communautés virtuelles

Tel qu'il fut rapporté depuis le début de cette revue littéraire, Internet et ses outils de communication n'ont cessé de se développer et de proposer des moyens interactifs, tous plus innovants et percutants qu'au paravant. En réalité, Internet est une forme d'organisation voire une communauté gigantesque qui représente les symboles de la société, ses valeurs et ses différentes cultures (Proulx, 2006).

Depuis près de vingt ans, l'humanité connaît un changement technologique important et celui-ci, ne fait que progresser à une vitesse incroyable. En fait, Internet propose des opportunités inespérées tant pour les entreprises que les consommateurs (Notebaert et Attuel-Mendes, 2009). À cet effet, on remarque de plus en plus que les communautés virtuelles n'ont cessé de gagner en popularité. D'après Sicilia et Palazon (2008), « over 40 million people worldwide are est mated to participate in someform of virtual community ».

Selon Füller, Jawecki et Mühlbacher (2007), les communautés en ligne représentent : « Une plateforme pour des milliers de consommateurs innovants et sont donc extrêmement importantes pour le développement de nouveaux produits et services d'une entreprise ». Pour Srinivasan, Anderson et Ponnayolu (2002) les communautés virtuelles se caractérisent comme des : « entités sociales en ligne comprenant les consommateurs existants et potentiels qui sont organisés par un commerce électronique afin de faciliter les échanges d'opinions et d'informations regardant les produits et les services offerts ». Proulx (2004) de son côté soutient qu'elles consistent en un : « lien d'appartenance qui se constitue parmi les membres d'un collectif d'utilisateurs d'un forum, d'un "chat", d'une liste de discussion, etc. ; ces participants partagent des goûts, des valeurs, des intérêts ou des objectifs communs ». Ce dernier précise qu'Internet et les communautés virtuelles « favorisent l'émergence d'un lien social original, fait d'intimité éphémère et d'anonymat protecteur » (Proulx, 2006).

Finalement, les communautés virtuelles, dans le cadre d'une stratégie de customisation, vont permettre à l'entreprise de mieux cerner les besoins uniques à chaque client. Aussi appelé : « communautés d'intérêts » (Proulx, 2006), les communautés virtuelles se présentent comme étant les piliers sur lesquels une entreprise peut se baser afin d'entretenir une relation d'échange à succès avec ses consommateurs.

#### • Le eCRM

Tel qu'il fut mentionné précédemment, le CRM est « la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contact par une allocation optimale des ressources » (Lefébure et Venturi, 2005). Ainsi, l'acronyme eCRM signifie tout simplement que la gestion de la relation avec le client se bâtit par voie électronique sur la plate forme Internet, soit le Web 2.0.

Comme le précise Lefébure et Venturi (2005), le CRM ou le eCRM, « est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffres d'affaires et de bénéfices ». Par conséquent, le eCRM est un service aux usagers en ligne sur lequel est organisé un outil de collecte d'information servant à la rétention et la fidélisation de la clientèle. Ainsi, l'implantation d'un programme de eCRM contribue fortement à l'objectif ultime du modèle d'affaires de l'entreprise (Kmiloglu et Zarali, 2008).

Selon Kmiloglu et Zarali (2008), le eCRM serait une stratégie gagnante-gagnante selon laquelle l'entreprise a le pouvoir d'améliorer l'efficacité et les habiletés technologiques de ses processus d'affaires afin d'enrichir la satisfaction et la fidélisation de ses clients (Kmiloglu et Zarali, 2008) (traduction libre).

### **1.3.3.5 Conclusion de la notion de customisation**

Cette partie a couvert plusieurs caractéristiques et les nombreux avantages que procure la customisation. Notamment, l'on a appris que la customisation permettait de mieux cerner les besoins particuliers à chaque client. Puis, pour ce faire, il a été question des différents procédés permettant à l'entreprise d'interagir avec son consommateur. Il a s'agit : de la notion de consommateur participatif.

Aussi, il fut question de l'impact d'Internet et des nouvelles technologies attribuées au Web 2.0, lesquels ont considérablement favorisé le développement du phénomène lié à la co-production des innovations. De fait, quatre stratégies de customisation ont été présentées, soient : la customisation collaborative, la customisation adaptative, la customisation cosmétique et, la customisation transparente. Delà s'en est découlé l'importance d'interagir et d'écouter ses clients. Ceci, en leur proposant des offres sur mesure au moyen de sites Internet, tant transactionnelles que relationnelles et ce, dans le but de mieux répondre aux désirs des clients actuels et potentiels.

Enfin, il a surtout été question dans cette section des objectifs reliés à la relation clientèle et de ce fait, aux outils de développement qui permettent l'innovation ouverte, notamment, la customisation. D'abord, il fut question des « Livings labs », concept inspiré de la théorie des clusters (1980) et reprise par le professeur William J. Mitchell au MIT dans les années 1990 (Leminen, Westerlund et Nyström, 2012). Se voulant en constante évolution depuis le développement de l'innovation ouverte, l'approche « Living labs » se veut une approche émergente à l'heure où les problématiques tournent principalement autour de ce modèle d'innovation (Chesbrough, 2003). À cette suite, l'on a vu que la notion des communautés de pratique, introduite par Lave et Wegner (1991), est un élément important, voire central, au thème étudié. De fait, ce thème s'est décliné jusqu'aux plus récentes avancées en la matière, soit celle attribuée aux

communautés virtuelles (Nike ID, Harley Davidson, P & G, etc.). Enfin, cette section a couvert l'ensemble des concepts théoriques attribués à la notion d'échanges virtuels selon plusieurs points de vue.

Pour conclure sur le sujet, voici une courte citation de Peppers, Rogers and Dorf (1999), qui résume clairement les raisons pour lesquelles la customisation devrait s'opérationnaliser en tant que priorité au sein de nombreuses entreprises :

« Customers ... do not want more choice. They want exactly what they want, when, where, and how they want it... » Peppers, Rogers and Dorf (1999).

#### Questions de recherche

- Q1. La customisation modifie-t-elle de manière substantielle le comportement d'achat des consommateurs ?
- Q2. En quoi l'approche des « Livings labs » peut-elle être porteuse de création de valeur ?
- Q3. Est-ce toutes les organisations qui peuvent se prémunir d'un concept tel que le « Living labs ? Sinon, quels sont les dispositifs auxquels l'entreprise devrait d'abord se prémunir ?
- Q4. Quels sont les impacts engendrés par le déploiement des communautés de pratique ?
- Q5. De quelles manières les communautés virtuelles peuvent-elles favoriser la satisfaction des consommateurs coproducteurs ?



## 1.4 CONCLUSION

Tout bien réfléchi, cette revue de la littérature a permis d'approfondir les principaux axes de recherches en tissant des liens autour de l'innovation ouverte, de la coproduction, du marketing relationnel et de la customisation. Cette histoire, construite au fil du temps a permis de mieux cibler les notions clés à l'étude. Afin de bien clore ce premier chapitre, il fut pertinent de retourner aux fondements épistémologiques manifestés par les auteurs les plus dominants. Parmi ceux-ci, on découvre Chesbrough, 2003 ; Pisano et Verganti, 2008; Loilier et Tellier, 2011 ; Remon, 2011 ; Isckia et Lescop, 2011, Daghfous et Filiatrault, 2011, etc., lesquels marquent ainsi le ton et donnent corps à cette étude.

Puis, la composition de la revue littéraire a permis de constater que le thème central à l'étude, soit l'innovation ouverte, est de loin arrivé à son apogée. Bien au contraire, l'innovation ouverte est perçue comme un concept nouveau, voire même très jeune. De ce fait, encore plusieurs notions dérivées de l'innovation ouverte n'attendent qu'à être explorées. Notamment, l'on peut constater que les droits d'auteurs demeurent un champ d'expertise complexe et très spécialisé à défaut de quoi, il aurait fallu s'y consacrer d'une manière absolue.

Enfin, le chapitre suivant portera sur la description du cadre conceptuel, de ses variables et de ses hypothèses de recherches. Lesquelles, ont été puisé dans cette présente revue.

## CHAPITRE II

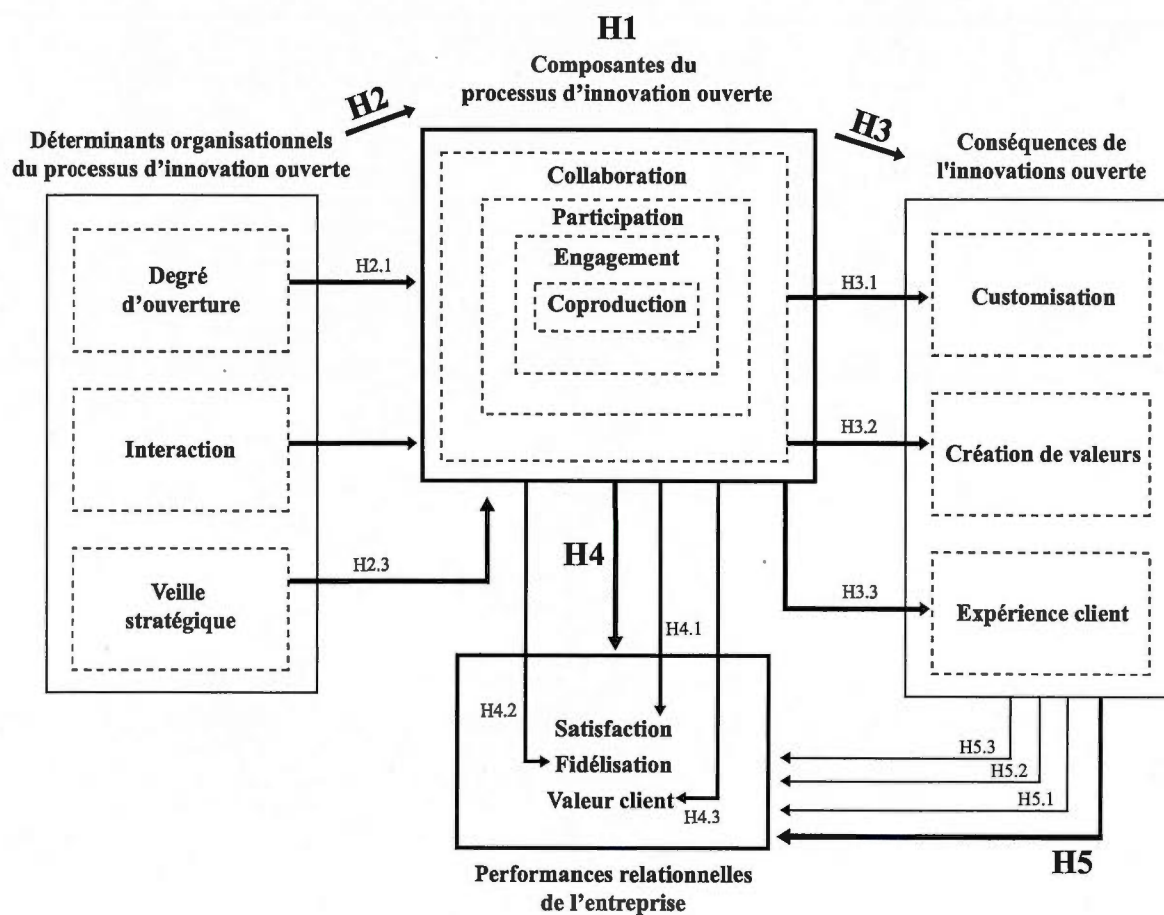
### CADRE CONCEPTUEL

#### 2.1 Introduction au cadre conceptuel

Dans le chapitre précédent, les concepts théoriques liés à l'innovation ouverte, plus particulièrement le processus de coproduction des biens et des services, ont été présentés dans un contexte où la tendance se prête de plus en plus à l'innovation dite participative. Outre les notions entourant le consommateur innovateur, il a été question dans cette étude de l'élaboration de divers concepts clés reliés au management du marketing, tels que le marketing relationnel, la customisation et les performances relationnelles de l'entreprise (satisfaction, fidélisation et valeur client). Bien qu'ils soient abondamment étudiés dans la littérature (Oliver, 1997; Peacock, 1998; Morgan et Hunt, 1994; Badot et Cova, 2003; Battor et Battor, 2010; Parvatiyar, Sheth et Whittington 1992; Swift, 2001; Xu et al., 2002; Ferguson et al., 2004 et Minna et Aino, 2005; Courbatov, 2002), ces concepts théoriques en marketing ont été analysés sous une perspective beaucoup plus contemporaine où est appelée à se déployer une problématique jugée nouvelle en marketing. Celle-ci, arborant l'étude d'un nouveau paradigme en innovation ouverte, se présentera sous plusieurs variables.

Essentiellement, ce chapitre présentera le cadre conceptuel, les variables fondamentales à l'étude, les liens les unissant de même que les hypothèses de recherche qui en découlent. De plus, la figure 2.1, présentée à la page suivante, illustre très bien ce cadre conceptuel, duquel sera expliciter plus en détail au fil que ce présent chapitre évoluera.

Figure 2.1 Cadre conceptuel portant sur le processus de co-production des innovations ouvertes



Dans un premier temps, l'étude s'est consacrée à la compréhension du phénomène de la co-production des innovations ouvertes entre une entreprise et ses consommateurs. Les variables à l'étude sont les suivantes : les déterminants organisationnels du processus d'innovation ouverte, les composantes du processus d'innovation ouverte, les conséquences de l'innovation ouverte et les performances relationnelles de l'entreprise.

Par l'entremise d'hypothèses de recherche, la conceptualisation de ce modèle se focalisera sur les liens existants entre ces différentes variables. De plus, celui-ci permettra de mieux comprendre les avantages et les inconvénients reliés à cette présente problématique. Par conséquent, ce cadre conceptuel sera en mesure d'apporter une plus grande définition quant à la nature des différents mécanismes attribués à l'innovation ouverte de même qu'à ses altérités qui lui permettent de se distinguer de son prédécesseur : le paradigme de l'innovation fermée.

## **2.1 Les composantes du processus d'innovation ouverte**

La première variable concerne le processus global de l'innovation ouverte et parmi lequel sont illustrées quatre composantes essentielles au processus de développement des innovations ouvertes. Selon, Pauwels, Silva-Risso, Srinivasan, et Hanssens (2004) et, Sivadas et Dwyer (2000), le processus innovant est indispensable pour l'entreprise, car il se présente comme un moyen efficace et stratégique pour le développement des nouveaux produits. De leur côté, Sivadas et Dwyer (2000) soutiennent que l'innovation ouverte est un moteur de croissance pour l'économie de marché. De ce fait, on parvient à croire qu'à l'intérieur d'une entreprise innovante, la collaboration, la participation, l'engagement et la coproduction pourraient constituer, de manière générale, les quatre étapes successives du processus d'innovation ouverte.

### **2.1.1 La phase de la collaboration**

Imprégné d'une nouvelle réalité, le consommateur cocréateur est constamment à la recherche de nouvelles occasions pour participer, collaborer voire interagir dans le processus de développement des innovations ouvertes. De ce fait, ce rôle qui adopté par le consomm'acteur (consommateur participatif), est de plus en plus appelé à occuper la fonction de commentateur, d'analyste et même, d'expérimentateur aux vues de ces nouveautés qui lui sont offertes sur le marché. Au fil du temps, ce dernier est donc devenu un acteur important voire même un collaborateur clé pour les entreprises, car celui-ci, se sentant de plus en plus avide de nouveauté, ne souhaite pas moins que de partager ses goûts, ses passions et ses besoins.

### 2.1.2 La phase de la participation

On définit le concept de participation comme étant le degré d'implication à partir duquel les consommateurs « produser » développent de nouveaux produits ou de nouveaux services en collaboration avec l'entreprise innovante. De ce fait, l'implication, selon Rotchild (1984), se définit comme suit: « un état de motivation, d'excitation, ou d'intérêt. Elle est créée par un objet ou une situation spécifique. Elle entraîne des comportements : certaines formes de recherche de produit, de traitement de l'information et de prise de décision ».

De plus, le terme « participation » représente une variable bénéfique voire même une variable fondamentale au processus de coproduction des innovations ouvertes. Or, si la participation se dessine au moment où le consommateur intervient dans le processus de la création de l'offre (Carton, 2003), force est de constater qu'elle devient un paramètre clé pour les entreprises bénéficiaires. Parmi les formes possibles de participation, voici les trois plus reconnues en entreprise : la préconception, la coconception et la coproduction.

### 2.1.3 La phase de l'engagement

Résultant d'une relation à moyen et à long terme, l'engagement est porteur d'une saine ambition de développer une relation pleinement satisfaisante entre un client et une entreprise. Par conséquent, l'engagement peut être considéré comme une coopération volontaire dont le but est de développer, de maintenir et d'entretenir une relation privilégiée entre le consommateur et l'entreprise. Selon Bozzo (1999), la notion d'engagement se définit comme un état d'âme agissant sur le comportement des consommateurs tout en leur procurant une certaine plénitude favorisant l'envie de s'entretenir longtemps avec l'entreprise. De ce fait, l'engagement se veut un élément central et fondamental dans lequel se construira une relation durable et fidèle.

### 2.1.4 La phase de la coproduction

La définition de la coproduction permet d'exprimer l'idée que le consommateur, se situant au cœur du processus d'innovation ouverte, joue un rôle fondamental dans le développement des nouveaux produits. Qui plus est, cet acteur clé pour l'entreprise, exige de plus en plus une position active au sein du développement des nouveaux produits. De ce fait, les marketeurs ont depuis plus d'une décennie pour objectif de laisser pénétrer les consommateurs à l'intérieur de leur frontière en acceptant donc, qu'ils partagent et qu'ils travaillent en étroite collaboration avec eux (Firat et Venkatesh, 1995).

Enfin, cette variable s'est présentée sous différentes composantes et même, différents mécanismes que peut comporter le processus d'innovation ouverte. Lesquels peuvent permettre à une entreprise de faciliter l'ensemble de leur démarche en passant par différentes phases de concep-



tion des innovations. Les variables identifiées comme composantes au processus d'innovation ouverte sont les suivantes : (1) la participation (2) la collaboration (3) l'engagement et (4) la coproduction. Ainsi, pour qu'une entreprise bénéficie du succès engendré par les composantes du processus de l'innovation ouverte, celle-ci doit être en mesure d'identifier les déterminants organisationnels liés au développement de ses composantes innovantes, sans quoi, l'entreprise ne pourra répondre efficacement aux objectifs qu'elle se saura fixés.

**H1 Dans une entreprise innovante, la participation, la collaboration, l'engagement et la coproduction constituent généralement les quatre principales phases successives d'un processus d'innovation ouverte.**

## **2.2 Les déterminants organisationnels du processus d'innovation ouverte**

Le deuxième groupe de variable concerne les déterminants organisationnels de l'innovation ouverte, aussi appelée les facteurs clés à l'innovation ouverte. Celles-ci auraient un lien positif sur les différentes phases du processus d'innovation ouverte. De ce fait, ces facteurs ou déterminants contribueraient au bon fonctionnement du processus innovant, notamment, en matière de préconception, de conception, de recherche et de développement et de commercialisation des innovations. Ainsi, les trois sous catégories de variable que l'on attribue spécifiquement à cette partie du modèle sont les suivantes : (1) le degré d'ouverture (2) l'interaction et (3) la veille stratégique.

### **2.2.1 Le degré d'ouverture**

Le degré d'ouverture en innovation est représenté sous trois formes bien distinctes (le modèle fermé, le modèle hybride et le modèle ouvert). D'abord, l'on reconnaît le paradigme de l'innovation fermée comme étant celui qui est opérationnalisé à l'intérieur même des frontières entrepreneuriales et l'on reconnaît ensuite, le modèle ouvert, comme étant celui qui consiste à étendre ses limites vers l'extérieur des frontières entrepreneuriales, soit, le second paradigme portant la mention de l'innovation ouverte. Entre ces deux modèles, l'on découvre différents degrés d'hybridation des modèles, lesquels ont conduit à une nouvelle définition: l'innovation hybride.

Sous un second regard, Fortin (2005) soutient qu'il n'y a pas de système purement fermé ou complètement ouvert. Ce faisant, l'auteur précise qu'un système absolument ouvert est en quelque sorte une construction idéologique de l'esprit d'entreprise. En fait, tout système, quel qu'il soit, nécessite une ouverture par moment et à d'autre, requiert une certaine fermeture afin de conserver un rapport satisfaisant avec les membres formant, de près ou de loin, ce processus. Ainsi, la mobilisation des ressources nécessite à la fois une certaine fermeture, et à d'autres moments, une certaine ouverture sur son environnement. En définitive, il n'existerait pas selon Fortin (2005) de système qui soit catégoriquement clos ou, totalement ouvert. Le

concept d'ouverture et de fermeture s'interpelle et, de ce fait, pour bien fonctionner, l'un nécessite l'autre simultanément.

### 2.2.2 L'interaction

Fortement étudiée en innovation ouverte et en marketing, l'interactivité est une variable possédant de multiples atouts pour l'entreprise relationnelle et pour les consommateurs engagés à cocréer à ses côtés (Gilmore et Pine II, 1997). Selon plusieurs auteurs (Kompaore, 2008 ; Moati, 2009 ; Boyer, 2010, Durand, 2010 et Remon, 2010), l'interactivité demeure une variable prépondérante dans le maintien d'un bon climat relationnel entre les entreprises et les consommateurs cocréateurs de valeur.

De ce fait, le marketing relationnel peut autant être défini comme étant un ensemble de relations, de réseaux et d'interactions (Gummesson, 1994) comme il peut être représenté à des fins économiques en s'appliquant à l'ensemble des activités marketing destinées à établir, développer et maintenir des relations d'échange à succès (Morgan et Hunt, 1994). En somme, on serait porté à croire qu'il existerait un lien positif entre l'interaction et les conséquences de l'innovation ouverte.

### 2.2.3 La veille stratégique

La veille stratégique est une variable clé au concept de business modèle et, cette dernière, suit de près la notion de création de valeur et de chaîne de valeur. Ces concepts, très utilisés dans le cadre du processus d'innovation ouverte, permettent à de nombreuses entreprises d'aller au-delà de leurs frontières en peaufinant une recherche stratégique et détaillée.

Par conséquent, Lesca (1994) soutient que le processus de veille stratégique agit à titre de processus informationnel dans lequel une entreprise se place en mode « écoute » ou, à tout le moins, agit à titre de « veilleur » afin de mieux détecter les opportunités qui se présentent à elle (Lesca, 1994). De plus, il est à noter que le but de la veille stratégique consiste à réduire le degré d'incertitude d'une entreprise face à son marché.

Ainsi, dans la littérature, il fut mentionné qu'une forte culture d'innovation dotée d'un système interactif et d'un processus de veille stratégique représenterait, somme toute, des facteurs déterminants au sein de l'esprit d'entrepreneuriat (Drucker, 1985). Selon Drucker (1985), l'esprit d'entreprise se définirait comme un système de pensées se voulant favorable aux déterminants organisationnels, lesquels sont étroitement liés au développement des innovations ouvertes, à leur création et au succès de ces dernières.

**H2 Les déterminants organisationnels suivants (degré d'ouverture ; interaction et veille stratégique) ont un lien significatif sur les différentes phases du processus d'innovation ouverte.**

H2.1 Il y a un lien positif entre le degré d'ouverture d'une entreprise et chacune des phases du processus d'innovation ouverte.

H2.2 Il y a un lien positif entre l'interaction (entreprise et ses clients) et chacune des phases du processus d'innovation ouverte.

H2.3 Il y a un lien positif entre la veille stratégique et chacune des phases du processus d'innovation ouverte.

**2.3 Les composantes du processus d'innovation ouverte et les conséquences de l'innovations ouverte**

La littérature (Gummesson ; 1996, Peppers ; Roger ; Dorf ; 1999, Von Hippel ; 2000, et Soparnot, 2011) soutiens que le CRM (qualité de la gestion relation client) est un concept qui se caractérise au moyen d'un système technologique entretenu au moyen d'une relation clientèle de longue durée (Nguyen, Sherif et Newby, 2007). De son côté, Marion (2001) précise que le CRM « peut permettre de proposer rapidement une ample combinaison de produits ou de composants, et peut conserver en mémoire de nombreuses informations ». Ainsi, Andreson (2006) ajoute que le CRM peut aussi aider les organisations à améliorer leurs capacités à interagir avec leur clientèle. De ce fait, l'interaction devient une variable incontournable pour le processus d'innovation ouverte.

Ainsi, si l'on reprend les définitions de la revue de littérature (Pauwels, Silva-Risso, Srinivasan, et Hanssens, 2004; Sivadas et Dwyer, 2000; Chesbrough, 2003; Pisano et Verganti, 2008; Isckia et Lescop, 2011; Gandia, Mothe et Brion , 2011), on constate que le processus d'innovation ouverte implique une relation qui se doit de s'appuyer sur la qualité de la gestion de la relation client.

Par conséquent, cette analyse se concentre principalement sur les fondements du développement des innovations ouvertes, soit les déterminants organisationnels et les composantes du processus d'innovation ouverte, et ce, dans l'atteinte d'une plus grande qualité de la gestion relation clientèle. Logiquement, le développement des innovations ouvertes s'effectue soit en collaboration avec des partenaires d'affaires ou soit en collaboration avec une clientèle (business to customer) (Chesbrough, 2003; Pisano et Verganti, 2008; Isckia et Lescop, 2011; Gandia, Mothe et Brion, 2011). De ce fait, l'usage de la variable (Gestion relation client) devient nécessaire à l'atteinte d'une compréhension plus juste des risques liés à l'innovation ouverte et des enjeux faisant état des comportements des consommateurs participatifs desdits coproducteurs.

Ainsi, les lignes qui suivent présenteront les hypothèses de recherche entre « les composantes du processus d'innovation ouverte » et les « conséquences de l'innovation ouverte ». À noter que la variable « conséquence de l'innovation ouverte » vise essentiellement à l'atteinte d'un objectif, celui-ci, se voulant vital aux yeux des marketeurs et, qui plus est, se veut également représenté par la satisfaction de la clientèle. Cela, implique donc la concrétisation d'une taxonomie détaillée comprenant les conséquences de l'innovation ouverte dont les trois variables suivantes : (1) la customisation (2) la création de valeur et (3) l'expérience client. Pour mieux comprendre l'importance d'intégrer le client au sein de l'entreprise, voici une brève conception de la gestion relation client.

D'abord, pour qu'il y est des conséquences positives à l'innovation ouverte, il doit forcément y avoir une relation interactive au cours de laquelle s'installe « une capacité d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices » (Lefebvre et Venturi. 2005). Ainsi, en se basant sous ce premier principe, soit l'interaction, on parvient à mieux saisir le rôle qui consiste à établir, développer et maintenir une relation d'échange à succès avec sa clientèle. Ces indices de succès (chiffre d'affaires et bénéfices de l'entreprise) se mesurent au niveau des performances relationnelles de l'entreprise et se perçoivent au travers de ces relations d'échange entre l'entreprise et sa clientèle.

Les avantages apportés par les composantes du processus d'innovation ouverte sur les conséquences de l'innovation ouverte se fondent, principalement, sur la customisation, la création de valeur et l'expérience client. De ce fait, l'exploitation de collectes d'information administrée par les systèmes de base de données cliente parallèlement au processus d'innovation ouverte, permet d'apporter une analyse détaillée des comportements des clients, lesquels évoquent plusieurs indices bénéfiques pour l'entreprise. Parmi ceux-ci, nottons les comportements d'achat, la satisfaction, la fidélisation et la valeur client.

Ainsi, l'utilisation d'un modèle de gestion interactif devient un outil fondamental pour réussir à manœuvrer les composantes du processus d'innovation ouverte (Prahalad et Ramaswamy, 2004) et c'est en partie grâce aux déterminants organisationnels (degré d'ouverture, interaction et veille stratégique) qu'une entreprise parvient à mieux satisfaire sa clientèle. Dans ces circonstances, la gestion relation client comporte des enjeux très intéressants, soit pour l'entreprise ou soit pour le client coproducteur.

Compte tenu de ce qui précède, l'on peut soutenir le fait que les composantes du processus d'innovation ouverte contribuent fortement à accroître les conséquences de l'innovation ouverte et qui, à son tour, participe activement à la performance relationnelle de l'entreprise. Étant donné ces faits, on peut, d'emblée, affirmer que les conséquences de l'innovation ouverte constitue le principal vecteur du marketing relationnel, lequel, engendre de biens nombreux bénéfices pour les entreprises et leurs industries (performance marketing).

### 2.3.1 La customisation

Tout compte fait, la gestion relation client comme pratique innovante est très courante dans l'industrie des biens de grandes consommations, notamment chez Procter and Gamble, Nike ID, Intel, IBM, Cisco, Ford, etc.

Pour Fiore, Lee, Kunz et Campbell (2001) la gestion relation client, plus spécifiquement, la customisation, correspond à un « processus assisté qui (1) permet au consommateur d'engager de manière directe des modifications sur le produit proposé par une entreprise afin qu'il soit en adéquation avec ses goûts en terme de design individualisé, ou qu'il soit congruent avec ses exigences (2) procure une expérience plaisante de variété, nouveauté et d'expérience créative » (Merle, 2005).

Par conséquent, la customisation nécessite que le consommateur contribue activement au processus de création de produits. Ceci, inclut l'expérience de consommation comprise à l'intérieur du concept de qualité de la gestion relation client, lequel invite le consommateur à intervenir dans les différentes étapes de la coproduction. Ayant pris naissance dans les secteurs industriels, entre autres, dans le marché de l'automobile, la customisation est un processus de coproduction où le pouvoir d'innovativité et de créativité est placé entre les mains des consommateurs.

### 2.3.2 La création de valeur

D'emblée, l'on peut présenter la création de valeur comme étant une notion équivoque et ce, dans le sens où elle figurerait aux côtés de plusieurs champs de pratique managériale nettement différents. Parmi ces derniers, notons la valeur d'échange ; la valeur comptable ou économique ; la valeur partenariale ; la valeur pour le client, etc. Slywotzky (1996) et Webster (1994) ont alors proposé qu'en créant de la valeur pour le client, l'on parviendrait à mieux les satisfaire et mieux les fidéliser. De ce fait, la création de valeur serait un facteur décisif lors du processus d'achat et de rachat. Représentant à la fois l'élément différenciateur aux yeux du consommateur, la création de valeur parviendrait à mieux atteindre le niveau de satisfaction désiré chez les consommateurs. C'est donc en percevant la valeur ajoutée aux produits et aux services que le consommateur parvient à mieux identifier les motivations qui les conduisent à l'acte d'achat ou de rachat. En somme, cette variable devient un élément clé se voulant lié positivement au concept de fidélité.

Tel que discuté dans la littérature, il existerait un lien positif entre la variable « création de valeur » attribuée aux conséquences de l'innovation ouverte sur les performances relationnelles de l'entreprise. Celle-ci inclut : la satisfaction, la fidélité et la valeur client (Reichheld, 1996 ; Zahorik et Rust, 1993).



### 2.3.3 L'expérience client

Afin d'y découvrir une plus grande définition, la littérature (Holbrook et Hirschman, 1982; Belk, Wallendorf, et Sherry, 1989; Holt, 1995 et Daghfous et Filiatrault, 2011) s'est longtemps intéressée aux concepts sous-jacents à ceux entourant les comportements d'achat des consommateurs, soient, les émotions. Ces notions, notamment étudiées par Holbrook et Hirschman (1982), se fondent essentiellement sur l'expérience d'achat, l'hédonisme en consommation, l'esthétique de même que les dimensions subjectives, affectives et émotives

L'expérience client, tel qu'elle fut introduite précédemment, repose surtout sous les dimensions symboliques et émotionnelles de la consommation expérientielle (D'Astous; Daghfous; Balloffet et Christèle Boulaire, 2006; Holbrook). Selon la CREDOC (« s.d. »), l'« expérience de consommation est d'autant plus marquante et fidélisante pour un client qu'elle touche au plus près son histoire personnelle (ce qu'il apprend, ce qui lui procure de l'émotion, ce qui lui apporte du plaisir, etc. ». Par conséquent, on peut sous-entendre qu'il existe bel et bien une relation entre les composantes du processus d'innovation ouverte et les conséquences de l'innovation ouverte.

Selon Gentile et al., (2007), l'expérience client découlerait d'un ensemble d'interactions entrepris par un client, un produit et une entreprise au cours duquel est entretenue une relation d'échange à succès. Cette dernière produirait une réaction incitant le consommateur à s'impliquer et à participer dans un processus d'achat, personnalisé ou non, et ce, à différents niveaux (rationnel, émotionnel, sensoriel physique et spirituel).

**H3 Il y a une relation significative entre les composantes du processus d'innovation ouverte [le management de l'innovation] et les conséquences de l'innovation ouverte [le management du marketing].**

H3.1 Il y a un lien positif entre la customisation et chacune des phases du processus d'innovation ouverte.

H3.2 Il y a un lien positif entre la création de valeur et chacune des phases du processus d'innovation ouverte.

H3.3 Il y a un lien positif entre l'expérience client et chacune des phases du processus d'innovation ouverte.

## 2.4 Les performances relationnelles de l'entreprise et les composantes du processus d'innovation ouverte

Tout comme les conséquences de l'innovation ouverte, la performance relationnelle de l'entreprise joue un rôle déterminant dans le développement et dans l'atteinte des objectifs de l'innovation ouverte. La satisfaction, la fidélisation et la valeur client sont donc toutes les trois des indices et des gages de grandes réussites entrepreneuriales. C'est donc face à une concurrence accrue et à une sophistication de la demande que les entreprises tentent désespérément d'atteindre leurs objectifs tout en cherchant à se rapprocher de leur clientèle [Wilkström, 1995].

La prochaine section fera mention des performances relationnelles de l'entreprise qui somme toute, engendrent des bénéfices inespérés pour l'entreprise. Parmi les variables les plus florissantes pour l'entreprise, il est à noter que la satisfaction, la fidélisation et la valeur client [CLV] sont des variables auxquelles l'entreprise doit inévitablement se soucier, notamment, en les mesurant afin d'orienter ses stratégies.

### 2.4.1 La satisfaction de la clientèle

Définie comme étant le but ultime des marketeurs [Shamdasani et Balakrishnan 2000, Ham-bourg et Giering 2001, Gorst, Wallance et Kanji 1998, Oliver 1999, Fornell et al. 1996, Huber et Herman, 2001], la satisfaction de la clientèle est l'une des variables les plus importantes des activités commerciales, car, celle-ci, devient l'outil de mesure par excellence pour l'entreprise qui cherche à se prémunir de meilleures performances relationnelles. Pour Dufer et Moulins [1989], la satisfaction de la clientèle est un état d'esprit accompagné d'une « confirmation des aspirations relatives au projet de consommation, celles-ci intégrant les attentes développées au sujet des produits et les normes de performance attachées à la classe dont il relève ». De leur côté, Smith, Kendall et Hulin [1969] la définissent comme : « un état émotionnel qui provient d'un bilan de résultats obtenus comparé aux buts souhaités antérieurement par les individus ».

Enfin, il est à noter qu'au niveau des processus managériaux, le concept entourant la satisfaction clientèle est vu comme l'un des facteurs les plus importants de l'accroissement de la fidélité [Goderis, 1998]. Qui plus est, la satisfaction se veut essentielle au passage à la fidélisation. Cependant, on considérera le fait qu'un client satisfait n'est pas forcément un client fidèle. En fait, la satisfaction se veut tributaire au concept de la fidélisation, c'est-à-dire, que l'on ne peut considérer qu'un client puisse être fidèle sans que ce dernier, soit à prime à bord, satisfait. En revanche, il n'est pas assuré que ce scénario soit vécu inversement.

### 2.4.2 La fidélisation de la clientèle

Tel que soutenu précédemment, la fidélisation est un processus qui consiste à s'engager dans une relation intime avec l'entreprise qui cherche à inciter le consommateur à ce qu'il se procure de façon régulière le même produit, ou service, plutôt que de faire appel à la concurrence, et ce, malgré certaines instabilités environnementales affectant les aspects suivants : l'économie, la disponibilité, la distribution, etc.) (Oliver, 1997). D'où la nécessité d'étudier chaque action marketing, car, celles-ci, présentent un potentiel suffisamment grand pour engendrer une évolution considérable des comportements d'achat (Oliver, 1997).

Enfin, la fidélisation de par sa définition, inciterait les consommateurs à emprunter la voie de la fidélité envers l'entreprise qui alors, serait préférée qu'aux marques concurrentes. Étant un concept, non pas nouveau mais suffisamment connu pour avoir fait ses preuves, la fidélisation est une variable qui se déploie par l'intermédiaire d'une stratégie de gestion, permettant ainsi à l'entreprise d'augmenter ses parts de client (PDC). L'aspect fondamental derrière la notion de fidélité reposerait donc sur la satisfaction et la rétention de la clientèle, de son développement et sur le recrutement de nouveaux clients (Lehu, 2011).

### 2.4.3 La valeur client

La valeur client de son côté, se définit comme un outil d'optimisation marketing permettant à l'entreprise de développer l'unité de mesure de la « valeur » d'un client en intégrant les notions de croissance et de profitabilité à longue échelle. Selon Naumann et Jackson (1999), les calculs de valeur client permettent aux entreprises d'atteindre et de maintenir un avantage concurrentiel précieux. En effet, ces auteurs soutiennent que l'objectif des entreprises est de construire un avantage compétitif indiquant les meilleures voies à emprunter pour l'atteinte d'un nouveau marché. En somme, on parvient à croire que la notion de valeur client est considérée comme un aboutissement auxquelles toutes entreprises souhaitent ardemment parvenir.

D'où le groupe d'hypothèses suivantes qui concernent les relations existantes entre les performances relationnelles de l'entreprise et les différentes composantes du processus d'innovation ouverte.

#### **H4 Il y a une relation significative entre les performances relationnelles de l'entreprise et les différentes phases du processus d'innovation ouverte.**

H4.1 La satisfaction est influencée par les quatre phases du processus d'innovation ouverte.

H4.2 La fidélisation est influencée par les quatre phases du processus d'innovation ouverte.

H4.3 La valeur client est influencée par les quatre phases du processus de l'innovation ouverte.

## **2.5 Les conséquences de l'innovation ouverte et les performances relationnelles de l'entreprise**

Dans cette même veine, l'on constate qu'il y a une relation positive entre les conséquences de l'innovation ouverte et les performances relationnelles des entreprises. Vu sous cet angle, l'on est à même de soutenir que les conséquences de l'innovation ouverte agit à titre de subordonné aux performances relationnelles de l'entreprise. Plus précisément, l'entreprise qui souhaite augmenter ses performances relationnelles, doit indéniablement, intervenir sur les diverses variables qui composent les conséquences de l'innovation ouverte. Parmi celles qui sont comprises dans ce modèle, on estime que la customisation, la création de valeur et l'expérience client représentent des variables décisives à l'élaboration d'un plan marketing qui est vu sous l'angle de cette relation (Les conséquences de l'innovation ouverte sur les performances relationnelles de l'entreprise).

De ce point de vue, ce modèle présente une relation entre les conséquences de l'innovation ouverte et les performances relationnelles de l'entreprise, ceci, en révélant de bien nombreux atouts pour l'entreprise. C'est un fait, l'innovation est porteuse de richesse et de création de valeur (Porter, 2003 ; Chesbrough, 2003 ; Isckia et Lescop, 2011, et Chanal, 2011). À l'appui de ces présentes hypothèses, l'on est à même de s'interroger sur la contribution positive des différentes composantes du processus d'innovation ouverte sur les conséquences de l'innovation ouverte qui ensuite, permettent de mesurer les performances relationnelles de l'entreprise.

Compte tenu de ce qui précède, on est à même de constater qu'il y a, manifestement, une relation positive entre les conséquences de l'innovation ouverte et les performances relationnelles de l'entreprise.

### **H5 Il y a une relation positive entre les conséquences de l'innovation ouverte et les performances relationnelles de l'entreprise.**

H5.1 Les conséquences de l'innovation ouverte sont liées à la satisfaction de la clientèle.

H5.2 Les conséquences de l'innovation ouverte sont liées à la fidélisation de la clientèle.

H5.3 Les conséquences de l'innovation ouverte sont liées à la valeur client.

## 2.6 Conclusion

En terminant, il serait pertinent de souligner que ce présent chapitre a non seulement permis d'approfondir l'ensemble des connaissances attribuées au processus d'innovation ouverte mais aussi, qu'il aura permis de mieux détecter les facteurs favorisant la coproduction des innovations, les conséquences de l'innovation ouverte et enfin les performances relationnelles de l'entreprise.

Par conséquent, cette recherche a eu pour objectif d'expliquer les notions sous-jacentes à l'innovation ouverte, entre autres, les déterminants organisationnels à l'innovation ; les composantes du processus d'innovation ouverte ; les conséquences de l'innovation ouverte de même que les performances relationnelles de l'entreprise. À l'intérieur de ces quatre classifications, il s'est ensuite formé treize construits que l'on a pu découvrir au travers des différentes relations présentées précédemment. Parmi celles-ci, on dénote : (1) le degré d'ouverture ; (2) l'interaction ; (3) la veille stratégique ; (4) la participation ; (5) la collaboration ; (6) l'engagement ; (7) la coproduction ; (8) la customisation ; (9) la création de valeur ; (10) l'expérience client ; (11) la satisfaction ; (12) la fidélisation et (13) la valeur client (CLV).

Enfin, le cadre conceptuel et les hypothèses de recherches étant énoncés, on est maintenant prêt à effectuer le choix de la démarche méthodologique qui guidera ce mémoire et permettra ainsi d'apporter des éléments de réponse pertinents aux questions posées.



## CHAPITRE III

### DESIGN DE RECHERCHE

Au cours du troisième chapitre, il a été question des différentes définitions présentées afin de mieux comprendre et de mieux différencier les notions reliées à l'innovation ouverte. Celles-ci ont permis d'approfondir et de décortiquer la problématique de recherche. Pour mieux déceler les liens qui les unissent, le chapitre précédent s'est alors convié à la tâche en proposant un cadre conceptuel présentant chacune des relations possibles entre ses différentes variables. Parmi ces relations, il fut mentionné que les déterminants organisationnels étaient positivement liés aux composantes du processus d'innovation ouverte.

Puis, il fut également démontré que les composantes du processus d'innovation ouverte étaient positivement liées aux conséquences de l'innovation ouverte et, qu'il y avait, conséquemment, une relation positive entre ce dernier construit et les performances relationnelles de l'entreprise.

Ainsi, le présent chapitre proposera la démarche méthodologique adoptée et à l'intérieur de laquelle sera dévoilé notre plan de recherche empirique de type exploratoire.

Dans une première partie, les origines et les différents objectifs de l'étude seront présentés, entre autres ceux visant à satisfaire les critères imposés par la recherche exploratoire. La deuxième partie expliquera le choix du positionnement épistémologique adopté. Une troisième section décrira la stratégie de recherche et la démarche méthodologique déployées notamment, en précisant le choix de la question de recherche managériale et la question de recherche marketing. Une quatrième section décrira les méthodes de collecte de données pour finalement, parvenir à la cinquième section, soit celle examinant les outils d'analyse des données présentant sommairement le guide d'entrevue en profondeur et la grille d'évaluation des cas.

#### **3.1 Origines et les objectifs de ce mémoire**

Pour répondre aux objectifs de ce mémoire il fut non seulement impératif d'identifier les déterminants liés à l'innovation ouverte, mais également, d'expliquer et de comparer les avantages et les inconvénients existants par rapport au paradigme précédent, soit, l'innovation fermée. Pour parvenir à l'atteinte de cet objectif, il convient de réaliser une étude empirique de nature qualitative, plus précisément, sous une approche dite exploratoire. Au moyen d'une mise à jour et d'un style de pensée nouveau, l'apport théorique

de cette recherche permettra d'ajouter une valeur, certaine, à ce qui fut déjà proposé par le passé (Cossette, 2010).

Premièrement, le cadre conceptuel aura pour mission de mieux comprendre de même que d'approfondir les bases théoriques faisant mention de chacune des variables. Dans la présentation du cadre conceptuel, la mise en relation des variables ayant été exposées afin d'anticiper et de permettre de mener à bien l'étude qualitative de ce modèle. Par conséquent, l'approche exploratoire aura pour objectif de découvrir et de déchiffrer le phénomène à l'étude. D'abord, on s'intéressera aux composantes du processus d'innovation ouverte (la participation, la collaboration, l'engagement et la coproduction) et, ensuite, aux déterminants organisationnels de l'innovation ouverte (le degré d'ouverture, l'interaction et la veille stratégique).

Deuxièmement, cette approche cherchera à mieux comprendre le rôle joué par les déterminants organisationnels de l'innovation ouverte et la relation positive que ces derniers pourraient entretenir avec les composantes du processus d'innovation ouverte. De plus, ce modèle vise à émettre un lien favorable entre les composantes du processus d'innovation ouverte et les conséquences de l'innovation ouverte. Finalement, le cadre conceptuel permettra d'apporter une meilleure compréhension des facteurs favorisant les performances relationnelles de l'entreprise.

Ainsi, l'objectif de ce chapitre sera de préparer la collecte de données sur le terrain, de recueillir ces informations au moyen d'outils de collectes (guide d'entrevue en profondeur) et d'en dégager les données répondant précisément aux hypothèses de recherche. Enfin, au moyen d'une grille d'évaluation, l'analyse des cas permettra l'enrichissement des hypothèses ou une plus grande validation.

### **3.1.1 Les objectifs spécifiques à la recherche**

**Les objectifs spécifiques à la recherche tourneront autour de ces trois principaux axes selon Gauthier (1984) :**

- a) Décrire le processus de la coproduction des innovations ouvertes
- b) Identifier les avantages et les inconvénients liés à l'innovation ouverte
- c) Préciser le rôle de la coproduction des innovations ouvertes pour les entreprises réseau

### 3.2 Positionnement épistémologique

Comprendre ou expliquer? Telle est la dichotomie présentant les deux principaux objectifs de la recherche scientifique.

D'abord, il serait pertinent de bien comprendre le sens qui est apporté à la notion de « compréhension » à savoir comment elle se définit. Celle-ci selon Clément, Demonque, Hensen-Love et Kahn (1994) est : « un mode de connaissance d'ordre intuitif et synthétique par opposition à l'explication, qui est la connaissance d'ordre analytique et discursif; tandis que l'explication étudie les phénomènes isolément, et les détaille, la compréhension s'efforce surtout de saisir leur sens global » (Clément, Demonque, Hensen-Love et Kahn, 1994).

Puis, vient s'ajouter la notion : d'« explication » qui consiste à prime à bord en un processus permettant de clarifier et de rendre intelligible ce qui se présente comme étant indéfini voire difficilement compréhensible. De fait, l'explication permet de dégager les causes, de déterminer la ou les raisons expliquant un phénomène et enfin, d'en déterminer les lois et les mécanismes qui le régissent (Clément, Demonque, Hensen-Love et Kahn, 1994).

En revanche, la compréhension se base sur un raisonnement intuitif où l'interprétation se présente à chaque instant comme un processus qui permet de percevoir et d'illustrer un phénomène sous un nouveau jour. Dès lors, Paris et Bastarache (1992) soutiennent qu'« au cours de l'histoire, le raisonnement logique s'est posé en contradiction avec l'intuition et la croyance par cette idée selon laquelle la connaissance "vraie" n'est possible que par le recours à des arguments agencés logiquement de telle façon qu'ils confirment l'hypothèse énoncée. Il suffira d'invalider certains arguments pour ainsi invalider l'hypothèse qui est soutenue ». Pour Vico, la « connaissance » représente « ce que nous appellerions aujourd'hui la conscience des opérations dont le résultat est notre monde empirique » (Ernst Von Glasersfeld (s.d).

Cependant, Thiéart (2003) propose l'idée que « tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde » (Thiéart, 2003). Dès lors on pourra penser que cette vision de la réalité est relative à l'idéologie du chercheur, de même qu'aux réponses qui découleront de ses questionnements. De ce fait, ces questions consistent à mieux percevoir la nature de la recherche, les connaissances qui en ressortent, son objectivité de même que son rapport au monde. Au travers de ces questions, on tentera de mieux comprendre voire construire, les liens unissant le pourquoi du comment et qui, effectivement, expliquent qu'il y a, ou non, présence de connaissances scientifiques. Par le fait même, ces questions se déploieront en plusieurs sous questions (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007), lesquelles révéleront le positionnement épistémologique à privilégier.

Enfin, les objectifs de cette section n'étaient pas de peindre le portrait complet de la nature des fondements philosophiques et épistémologiques, mais, au lieu de ça, il était indispensable de reconnaître le statut épistémologique à adopter pour les fins méthodologiques. Ainsi, ce choix permettra d'orienter chaque étape de ce processus en sélectionnant une démarche appropriée au positionnement retenu.

### 3.2.1 Questions proposées par Thiéart (2003 : p.13) :

Voici les questions qui ont permis de reconnaître le positionnement convenu pour l'étude :

a) « Quelle est la nature de la connaissance produite ? Est-elle objective, reflet d'une réalité qui existe indépendamment du chercheur ? Est-elle l'interprétation de la réalité du chercheur ? Est-elle une construction de la réalité ? »

b) « Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? Par un processus d'explication ? De compréhension ? De construction ? »

c) « Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ? Scientifique ou non scientifique ? »

Les objectifs de la recherche étant fixés et les questions étant abordés, il est maintenant possible d'établir le positionnement épistémologique qui permettra de mieux conceptualiser le design de cette étude.

### 3.2.2 Constructivisme

Tel qu'il fut mentionné, l'objectif principal est de mieux comprendre les phénomènes à l'étude et ceux-ci, exigent d'emblée de passer au peigne fin différentes avenues de recherche qui permettent l'exploration de données variées. De fait, la problématique à l'étude étant générale, il a été convenu d'apporter différentes définitions en usant d'un raisonnement hypothético inductif. Pour Bonneville, Grosjean et Lagacé (2007), « Un raisonnement inductif est donc orienté vers la construction de connaissances ». Ainsi, lorsque l'on parle d'induction en recherche, l'on tente d'explorer un phénomène partant d'une problématique particulière jusqu'à sa généralisation.

Selon les chercheurs Watzlawick (1921) et Morin (1921) : « Les constructivistes postulent l'existence non pas d'une réalité, mais des réalités. En effet, pour les constructivistes, l'homme ne peut pas avoir accès à la réalité absolue, mais à des interprétations de cette réalité. Ainsi, l'épistémologie constructiviste est une épistémologie de l'invention, contrairement au positivisme qui est une épistémologie de la vérification » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007).

De telle sorte qu'aux yeux des constructivistes, la réalité « ne peut être atteignable directement » et qu'en principe, celle-ci demeure inconnue de tous (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007).

Par conséquent, Vico (1858), le père véritable du constructivisme, a transposé sa pensée épistémologique dans l'axe qui suit : « L'homme peut connaître seulement ce que l'homme a fait ». « Selon Vico, la seule manière de “connaître” une chose est de l'avoir faite, parce qu'alors seulement on sait quels sont ses composants et comment ils ont été assemblés. Ainsi, Dieu connaît sa création, alors que nous ne le pouvons pas ; nous ne pouvons connaître que ce que nous construisons nous-mêmes » (Ernst Von Glasersfeld, 1985, page 1).

Ainsi, Vico (1858) soutient : « Comme la vérité de Dieu est ce que Dieu connaît en le créant et en l'assemblant, la vérité humaine est ce que l'homme connaît en le construisant, en le formant par ses actions. Ainsi, la science [scientia] est la connaissance [cognitio] des origines, des manières dont les choses sont faites » (Vico, 1858, page 5-6).

En partant des fondements de la pensée kantienne et Vicocienne, l'on peut d'emblée poser toutes les règles méthodologiques qui s'appliquent à une recherche qualitative en adhérant notamment, au principe voulant que « la nature donc (...) est la somme de tous les objets de l'expérience » (Kant, 1985, page 67).

De plus, qui dit innovation dit construction, conséquemment, cette logique stratégique et méthodologique, ne fait aucun doute que la position à adopter est bel et bien de l'ordre du constructivisme. Ainsi, ce courant sera le point de départ de tout raisonnement dans la prise de décision impliquant les différentes approches méthodologiques de ce mémoire.

### 3.3 Stratégies de recherche

#### 3.3.1 Questions de recherche

- Question de recherche managériale

D'un point de vue un peu plus général, cette problématique de recherche s'inscrit dans un contexte de petite et moyenne entreprise québécoise où sont mis de l'avant les principes d'innovation ouverte. Ainsi, la question de recherche managériale est la suivante :

« Doit-on et comment devrait-on innover en fonction des besoins particuliers de chaque client? »

- Question de recherche marketing

La question générale étant posée, il est maintenant envisageable de traduire celle-ci en une question qui est spécifique au marketing des innovations. De fait, cette présente problématique



se transcrit par une question de recherche propre à la fonction marketing. Cette dernière se voulant insérée dans un contexte où l'accélération des nouvelles technologies pousse les stratégies marketing à s'opérationnaliser via les plateformes interactives. Dès lors, l'on parvient à contextualiser cette problématique en marketing relationnel où celle-ci se définit de la manière suivante :

« Du chercheur innovateur au client cocréateur : quels sont les apports de l'innovation ouverte pour une entreprise et sa clientèle dite collaborative ? »

### 3.4 Méthode de cueillette

Ponctuée d'aller et de retour, cette recherche, dite qualitative, se veut un processus itératif s'élaborant de manière progressive par l'emprunt des voies de la connaissance théorique recueillie dans la littérature (donnée secondaire) (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007). Aussi connue sous l'appellation de la *théorie de l'entonnoir*, Deslauriers et Kérisit (1997, page 96); Grosjean et Lagacé (2007) l'abordent sous un angle allant du générale au particulier. Ces derniers en donnent la description suivante : « L'entonnoir se rétrécit et il devient possible pour le chercheur de formuler une explication provisoire qu'il étaiera graduellement » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007).

En ce qui concerne les objectifs de cette recherche, il conviendra d'adopter une approche inversée, soit celle d'une collecte de données allant du particulier au général. Ainsi, l'entonnoir élargira son spectre d'information au moyen de techniques exploratoires et ce, en fixant comme point de départ, un axe de recherche qui lui permettra d'acquérir une quantité importante d'information qui sera ensuite, analysée puis retenue ou rejetée.

#### 3.4.1 Données secondaires

La collecte de données secondaires s'est avérée très utile, voire indispensable pour l'atteinte des objectifs de ce mémoire. Effectivement, le sujet étant spécifique, il aura fallu pour les raisons précédemment communiquées, d'explorer plus en détail chacune des dimensions reliées à l'innovation ouverte. Pour obtenir des données permettant d'identifier les caractéristiques de cette problématique, il aura dès lors fallu puiser parmi une très grande variété d'articles scientifiques, dont les objectifs de recherche n'étant pas à priorie les mêmes (D'Astous, 2005:2000 : 1995). Dans le but de recueillir les informations se rapprochant le plus fidèlement possible du contexte de l'étude, il aura été plus représentatif de recourir aux articles scientifiques réalisés dans un contexte nord-américain. De fait, certains auteurs en provenance des pays de l'Europe ont permis d'élargir le spectre de connaissances sans toutefois être considéré sous une base exclusive.

En outre, cette collecte de données aura permis d'obtenir des informations relatives aux activités commerciales des quatre entreprises sélectionnées pour l'étude de cas. On compte parmi ces différents supports : le rapport annuel, les données comptables, les données affichées sur le site internet, l'analyse de contenus relatant l'entrevue, etc. Ainsi, pour acquérir des données permettant de mieux cerner le contexte environnemental de chacune des entreprises sélectionnées, certains sites tels que Industrie Canada, Statistique Canada et BBM ont permis d'amasser des informations jugées pertinentes à l'étude. Celles-ci, permettant donc d'obtenir une meilleure compréhension des marchés, de leurs concurrences et des tendances en matière de comportement de consommation.

En raison de plusieurs contraintes soient de temps, d'argent et de faisabilité, cette collecte de données secondaires a permis de recueillir suffisamment d'information pour parvenir à une compréhension plus juste du phénomène étudié. C'est pourquoi l'on qualifie les données secondaires comme des informations facilement accessibles et d'une richesse inestimable.

#### 3.4.2 Données primaires

Pour obtenir des données spécifiques à la problématique de recherche, la collecte de données primaires permettra d'acquérir des données produites spécifiquement pour les objectifs de cette étude. Par conséquent, cette collecte de données permettra de mieux identifier les déterminants organisationnels du processus d'innovation ouverte, les composantes du processus d'innovation ouverte, les conséquences de l'innovation ouverte et les performances relationnelles de l'entreprise. Pour ce faire, la technique retenue pour cette collecte est l'entrevue en profondeur réalisée auprès de différents acteurs en entreprise et de différents experts rattachés au domaine.

De plus, cette collecte de données permettra, non seulement de recueillir de l'information auprès des entreprises sélectionnées, mais aussi, auprès de plusieurs experts spécialisés dans le domaine de la gestion des innovations, de l'ingénierie et des nouvelles technologies en matière d'innovation ouverte et d'externalisation des ressources.

Parce que le temps était un facteur limitatif et, parce que seules les entreprises en BtoB ont répondu à cet appel, l'on croit que cette étude exploratoire, présentant des données empiriques construites à l'intérieur d'un marché *business to business*, permettrait de retracer d'autres facteurs importants pouvant très bien compléter cette revue littéraire spécialisée surtout en comportement du consommateur (BtoC).

### 3.4.2.1 L'entrevue en profondeur

D'abord, le premier objectif de cette collecte de données n'est pas de recueillir des données précodifiées pour des fins de teste statistique, mais plutôt, d'amasser des données qualitatives qui permettront de valider le cadre conceptuel et de définir le cadre théorique révisé s'il y a lieu. Par conséquent, ces informations permettront de mieux identifier le phénomène étudié et de rendre compte d'une étude de cas comparée et représentative à la problématique de recherche.

Puisque l'objectif principal est de représenter le plus objectivement possible cette problématique, les données primaires recueillies lors des entrevues en profondeur seront collectées à l'aide d'outils de recherche fiables, notamment au moyen d'un enregistreur numérique et d'une grille d'évaluation. Selon Perrien, Chéron et Zins (1984), certaines caractéristiques permettraient de mieux reproduire le processus d'entrevue semi-structuré. Ce faisant, ces auteurs soutiennent qu'il est important que les répondants puissent s'exprimer en toute liberté, de manière verbale, dans un temps donné, et ce, dans le but de mieux comprendre leurs motivations et les raisons qui expliquent leur comportement (Perrien, Chéron et Zins, 1984).

Par conséquent, plusieurs avantages en ressortent, notamment par le fait que ces informations sont des données « pures » et qu'elles sont révélées au chercheur sous une base volontaire (regroupement quelconque). De plus, cette forme de cueillette se veut souple, complète et approfondie (Perrien, Chéron et Zins, 1984). Enfin, l'entrevue en profondeur permettrait d'obtenir une information qui est juste et qui correspond exactement aux besoins du chercheur.

Enfin, les lignes qui suivent présenteront les différents outils d'analyse servant à évaluer la présence de différents construits à l'intérieur des processus d'innovation en entreprise. Parmi ces outils on dénote : le guide de discussion et la grille d'évaluation des cas qui servent à l'interprétation des résultats et à la rédaction de l'étude de cas.

#### • Démarche de sélection des répondants

Afin de s'assurer que les cas à l'étude répondent spécifiquement à la problématique de recherche, le choix des entreprises s'est donc réalisé à l'aide du personnel engagé dans le milieu de la recherche et du développement. Tout au long de cette démarche, un soutien précieux fut proposé par plusieurs membres engagés au sein du Conseil National de la Recherche du Canada. Parmi ceux-ci, on a pu compter sur le support du Docteur Louis Renaud, ingénieur et conseiller en technologie industrielle au Programme d'aide à la recherche industrielle au campus des Technologies de la Santé, monsieur Gilles Ouellet, ingénieur et conseiller en technologie industrielle au Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC (PARI-CNRC) et monsieur François Verdy Goyette MBA, directeur général au CIMEQ INC. (Centre d'innovation en microélectronique du Québec).

Le tableau 3.1 et 3.2 ci-dessous illustrent les principales caractéristiques de chacun des quatre entreprises et experts conseils rencontrés lors de cette collecte de données :

Tableau 3.1 : Portrait des quatre cas à l'étude

Éléments de différenciation	Cas étudiés			
	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D
Date de création	2007	2006	1986	1972
Emplacement	Montréal	Montréal	Mirabel	Boisbriand
Industrie	Télécommunication	Sciences de la vie	Technologies de l'information	Appareils d'éclairage haute gamme
Secteur d'activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructure IP</li> <li>• Business Intelligence</li> <li>• Analyse et modélisation de bases de données</li> <li>• Ingénierie des réseaux sans fil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagerie et autres services de saisie de données informatiques</li> <li>• Production de logiciels pour le secteur de la santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes de contrôle d'éclairage pour édifices</li> <li>• Systèmes de surveillance et d'alarme pour unités réfrigérées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabrication d'appareils d'éclairage</li> </ul>
Nombre d'employés	40	14 -20	56	251
Nom du responsable (fictif)	Monsieur Fermé	Monsieur Hybride	Monsieur Hybride II	Monsieur Ouvert
Titre professionnel	Directeur général R&D	Vice-président R&D	Vice-président R&D	Chef R&D

Tableau 3.2 : Portrait des experts rencontrés

Profil professionnel	Experts rencontrés			
	François Verdy-Goyette	Guy Belletête	Mehran Ebrahimi	Jacques Nantel
Titre professionnel	Directeur général	Vice Président aux affaires stratégiques	Professeur, chercheur et consultant	Professeur, chercheur et consultant
Établissement d'attache	Centre d'innovation en microélectronique du Québec (CIMEQ)	Institut de développement de produits (IDP)	L'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM)	HEC Montréal
Domaine d'expertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité totale</li> <li>• Développement de produits et de l'innovation</li> <li>• Redressement d'entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de produits</li> <li>• Écoconception</li> <li>• Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management et technologie</li> </ul> Veille stratégique, gestion des systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> </ul> Marketing et commerce électronique, Éthique en marketing, la recherche commerciale et comportement consommateur
Secteur d'activités	Tous les secteurs impliquant les nouvelles technologies et l'innovation	Entreprises manufacturières au Québec dans toutes industries confondues	Aéronautique Biotechnologie Mode	Arts et culture Commerce de détails Compagnies aériennes et, autres



Par conséquent, il sera enfin possible de communiquer directement auprès des responsables de chacune des entreprises sélectionnées à l'appui de ces experts-conseils du CNRC. De plus, certains experts affiliés à d'autres institutions se joindront à l'étude en participant à ces entrevues en profondeur.

C'est au moyen d'un guide de discussion et d'une grille d'analyse que ces entrevues en profondeur ont pris forme et ont été décortiquées dans le but d'émettre l'analyse des résultats et l'éventuel cadre théorique revisité.

- Déroulement des entrevues à l'intérieur des quatre entreprises

Pour s'assurer de mener à bien les entrevues en profondeur au sein des quatre entreprises et auprès des experts-conseils, les entrevues en profondeur se sont effectuées sur une période de 7 semaines. Au cours de cette période, il s'est mené 8 entretiens semi-dirigés et qui, au cours de ce laps de temps, a permis d'adapter et d'améliorer le guide d'entrevue. De plus, cette étape a également conduit à la validation des questions servant par conséquent à une meilleure compréhension de la problématique de gestion.

- Voici les deux plans des versions attribués au guide d'entrevue de ce mémoire

**Version entreprise :** Ce guide d'entrevue est divisé en cinq parties et se décompose de la manière suivante :

Partie I. Description de l'entreprise (son historique, sa mission, sa vision et ses stratégies)

Partie II. Description du produit et des clients

Partie III. Les modes de gestion liée à l'innovation ouverte (composantes du processus d'innovation ouverte et les déterminants organisationnels du processus d'innovation ouverte)

Partie IV. Les conséquences de l'innovation ouverte

Partie V. Les performances relationnelles de l'entreprise

**Version expert-conseil :** Ce guide d'entrevue, destiné aux experts dans le domaine de l'innovation collaborative, se divise en cinq parties. Par conséquent, celle-ci se décompose ainsi :

Partie I. Description de l'expert-conseil en innovation ouverte (son parcours académique, son expertise, ses intérêts professionnels et ses expériences en entreprise)

Partie II. Description d'une expérience florissante en terme de produit innovant

Partie III. Les modes de gestion liée à l'innovation ouverte

Partie IV. Les conséquences de l'innovation ouverte

Partie V. Les performances relationnelles de l'entreprise cliente



De plus, le guide d'entrevue rend cet entretien plus formel et permet de mieux rassembler les informations pertinentes pour la compréhension de la problématique. De fait, c'est en établissant un cadre d'entrevue que la collecte de données se voit être beaucoup plus orientée en répondant aux objectifs de recherche de manière claire et précise tout en étant efficace et fidèle.

### 3.5 Pertinence de l'étude de cas

La méthode des cas est une approche pédagogique qui constitue une démarche combinatoire basée sur des concepts théoriques et pratiques fondés sur des cas d'entreprise réels.

Comme il a été évoqué précédemment, cette recherche est de type exploratoire, c'est-à-dire qu'elle a pour fondement l'identification et l'opérationnalisation d'un problème spécifique (Perrin, Chéron et Zins, 1984). Compte tenu du fait qu'il existe très peu d'études de cas réalisées sur le sujet et que la cible étant hyper segmentée, soit le segment des consommateurs coproducteurs (innovateurs à 2,5 %), il en revient nécessaire de trouver et de construire des pistes intéressantes qui permettront d'éclairer la problématique de recherche.

Par conséquent, l'étude de cas multiple est la stratégie de collecte de données qui est retenue et qui se veut la plus adaptée pour ce mémoire. Puisque l'étude qualitative exige une habileté analytique, le choix d'opter pour une stratégie descriptive à cas multiples a pour principal objectif de décrire une situation de manière précise (Gauthier, 1984 ; Boucetta, 2009). De cette façon, cette étude consistera à établir une comparaison entre trois phénomènes similaires présentés et analysés dans des contextes différents (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007). Par rapport à l'étude de cas simple, cette stratégie aura pour avantage d'obtenir plus d'un point de référence et en ne se fiant que sur un seul point de vue, cette méthode permettra de minimiser les probabilités de non-représentativité.

En dépit du fait que l'étude de cas comporte plusieurs limites, entre autres celles impliquant le plan de la représentativité (validité externe), l'on peut néanmoins apprécier ses nombreuses forces. Suivant la logique de Gauthier (2003) ces forces se résumeraient ainsi :

- Explorer des phénomènes nouveaux ou négligés (études exploratoires).
- Comprendre le contexte et l'histoire entourant le cas.
- Comblent les lacunes des études à échantillon (problèmes de validité et problèmes de causalité appuyée uniquement sur des corrélations).
- Apporter des connaissances préthéoriques.
- La complémentarité entre études de cas et études par échantillon.
- Elle est bien adaptée aux recherches inductives à l'aide de techniques qualitatives qui sont plus ouvertes.

Pour leur part, Bédard, Dell' Aniello et Desbiens (1991 ; 2005) proposent l'idée que « la méthode des cas sert notamment à "apprendre à apprendre" ». Dès lors, ces auteurs soutiennent que l'étude de cas possède la capacité à encourager les apprenants à profiter d'un enseignement constructif fondé sous le principe de l'expérience en matière de résolution de cas et de la description des faits et des événements (Bédard, Dell' Aniello et Desbiens, 1991 ; 2005). Par ailleurs, ces derniers ajoutent que la méthode des cas est une démarche pédagogique se voulant « moderne et flexible malgré ses origines très anciennes qui remontent au temps de Socrate, père de la maïeutique » (Bédard, Dell' Aniello et Desbiens, 1991 ; 2005).

Enfin, le dernier point ayant contribué à faire peser la balance au profit de la méthode des cas consiste au fait qu'initialement, le but de cette étude était de s'informer et d'explorer le sujet entourant l'innovation ouverte. Or, très peu d'entreprises québécoises bénéficieraient d'un système ouvert, notamment en matière de codéveloppement des produits ou de « Livings Labs » tel que l'on peut le constater chez Nike Id et chez Procter and Gamble. C'est donc pour cette raison que la sélection des quatre PME (petite et moyenne entreprise) dont trois en contexte d'ouverture où il s'est avéré être une tâche colossale et contre quoi, ces entreprises auront permis de combler toutes attentes à l'égard de ce mémoire, soit celui de rédiger quatre études de cas comparatif.

### 3.5.1 Rédaction des études de cas

Dans un premier temps, la sélection des quatre cas s'effectuera sous une technique non probabiliste dont l'objectif sera d'estimer et de sélectionner les meilleurs candidats possible. Notamment, le responsable du département de recherche et de développement de l'entreprise, le responsable du développement de produits ou encore, le directeur d'un centre spécialisé en innovation.

Ensuite, la création des quatre cas se présentera sous la forme d'étude de cas comparée. Cette approche aura donc pour principal objectif de présenter et de comparer les trois modèles d'innovation (fermé, hybride et ouvert) selon l'industrie et la taille de chacune des entreprises. Allant du modèle d'innovation totalement ouvert à un modèle d'innovation strictement fermé, la méthode des cas présentera donc les quatre entreprises étudiées en débutant par l'entreprise la plus fermée à la plus ouverte. Il est à noter qu'entre ces deux modèles d'innovation, il y a le modèle hybride où l'entreprise conçoit ses innovations au moyen d'un processus qui n'est ni complètement fermé ni totalement ouvert. En fait, il s'agit d'un modèle empruntant les deux voies de l'innovation (fermée et ouverte).

### 3.6 Outils d'analyse des données

Afin de permettre une collecte d'information juste et pertinente, il fut nécessaire de produire des outils d'analyse en lien avec les objectifs de la recherche. Ainsi, pour mieux comprendre la problématique s'y rattachant, il fut pour ainsi dire essentiel de rédiger un guide d'entrevue en profondeur ainsi qu'une grille d'évaluation des cas.

#### 3.6.1 Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue est un outil fondamentale qui permet de recueillir et d'apprécier l'ensemble des révélations divulguées par le répondant. En effet, c'est un guide précieux qui favorise un dialogue structuré mais également, un dialogue animé et adapté.

#### 3.6.2 Grille d'évaluation des cas

La grille d'évaluation des cas est un outil permettant une meilleure précision dans la collecte et l'analyse de l'information. Au fur et à mesure que les entrevues se dérouleront, les critères requis et mesurés à l'aide de cette grille s'évalueront au moyen de cet outil afin de s'assurer de leur présence et de leur pertinence.

De fait, cette grille s'est constituée de chacune des variables et de chacune des dimensions présentées à l'intérieur du présent cadre conceptuel. De là, en est découlé la problématique de recherche validée auprès des entreprises et des experts-conseils.

### 3.7 La validité et crédibilité de l'instrument d'analyse

Dans cette étude, l'évaluation des données amassées s'est basée sur la méthode utilisée et proposée par Thiétart et al., (2003) et Gauthier (2003). Cherchant à s'assurer de la validité et de la crédibilité des résultats, cette étude s'est basée sur une évaluation qualitative (entrevues en profondeur) notamment à l'aide des données secondaires récoltées dans la phase préliminaire.

D'abord, il fut important de retranscrire les enregistrements audio de chacune des entrevues en ne changeant ni les propos ni les styles proposés par les participants. Ensuite, en suivant les thèmes déjà regroupés au moyen de la grille, il fut possible d'analyser les informations en fonction des variables étudiées et des entreprises ciblées. Étant donné les règles de confidentialité, les noms exacts des entreprises de même que celui des participants ne figurent pas dans le rapport final.

Néanmoins, pour accorder toute notoriété à cette étude, le nom des experts retenus lors de cette collecte de données sera divulgué avec leur consentement.

### 3.8 Conclusion

En terminant, ce chapitre a eu pour objectif d'énoncer le design de recherche, de préparer le terrain et d'établir une stratégie afin de coucher les informations retenues à l'intérieur de ce mémoire. Tout au long de ce chapitre, il fut question de la méthode qui sera adoptée afin de mener à bien ce plan de recherche. Par ailleurs, il a été question de l'élaboration d'un guide de discussion, lequel a servi d'outil et d'orientation lors de cette collecte d'information auprès des entreprises et des experts-conseils. Afin de mieux administrer ce guide d'entrevue et de s'assurer de toutes validités et crédibilités de l'analyse, le guide d'entrevue aura été transmis une semaine avant l'entretien et, au moyen d'une grille d'évaluation, ces entrevues auront fait l'objet d'une évaluation critique et détaillée.

Enfin, le chapitre suivant couvrira l'étude empirique et ses quatre cas d'entreprises ce qui permettra de valider les hypothèses de recherche et la mise en œuvre du cadre théorique revisité.

## CHAPITRE IV

### INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

À la suite de nombreuses semaines passées sur le terrain, il est maintenant possible d'analyser les données amassées. Aux totales, 8 entrevues ont été menées dont 4 en entreprise et 4 autres auprès d'experts reconnus dans le domaine de l'innovation. Parmi ces derniers, on compte 2 professeurs chercheurs pratiquants dans différentes écoles de gestion (ESG-UQAM, HEC) et 2 consultants agissants à titre de directeur de centres de recherches professionnelles (CIMEQ et IDP) qui viennent en aide aux entreprises spécialisées en innovation.

Ainsi, l'objectif de ce présent chapitre portera essentiellement sur la présentation des résultats de nos entrevues. Puis, seront présentées les différences et les similitudes aperçues entre les quatre PME spécialisées et rencontrées lors de cette étude. Enfin, on complètera cette interprétation des résultats à l'appui de faits marquants qui se sont précisés voire même corroborés lors de ces entrevues avec les experts-conseils.

#### **4.1 Le paradigme de l'innovation ouverte**

Tel qu'il fut abordé dans le deuxième chapitre, l'innovation ouverte est un nouveau paradigme qui permet aux entreprises de concevoir leurs idées aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur département de recherche et de développement (Chesbrough, 2003). C'est donc en partie pour cette raison que l'innovation ouverte s'est de plus en plus intéressée à la notion de participation, de collaboration, d'engagement et de cocréation. Sommairement, cette analyse des données amassées permettra dans un premier temps d'obtenir un point de vue général de la part des entreprises, mais aussi et, très certainement, de la part des experts-conseils ayant apporté un niveau de connaissance supérieur à l'égard de ce récent paradigme en recherche et en développement des innovations. Également, l'on découvrira que certains éléments jugés à l'unanimité comme d'excellents facteurs de réussites et qui permettront, par le fait même, une plus grande compréhension sur chacun des enjeux vécus à l'intérieur de ces entreprises.

##### **4.1.a L'innovation ouverte : Mythe ou réalité**

D'entrée de jeu, vous verrez qu'en raison d'un processus confidentiel, les entreprises et leurs experts seront présentés sous le couvert de l'anonymat. La référence au degré d'ouverture de l'innovation (fermé à ouvert) permettra de mieux relier les responsables des entreprises à chacun des contextes étudiés lors de cette collecte de données. Dès lors, monsieur Fermé, monsieur Hybride, monsieur Mélange, monsieur Hybride II et monsieur Ouvert sont des noms fictifs agissant à titre de référent au concept d'innovation ouverte et fermée.



Lorsque l'on a demandé aux quatre entreprises ce qu'elles pensaient de l'innovation ouverte, il fut dans l'ensemble précisé qu'elle n'en était pas moins qu'un passage obligé et, qu'elle leur semblait être de plus en plus une préoccupation majeure pour l'entreprise. En fait, pour les entreprises D, C et B, le processus d'innovation ouverte serait nécessaire afin d'assurer la pérennité des activités de R&D (la recherche et le développement).

Selon monsieur Ouvert (nom fictif), gestionnaire de développement des nouveaux produits à l'entreprise D, l'innovation ouverte est devenue aujourd'hui un processus nécessaire se voulant une des principales préoccupations de son entreprise. Ce dernier, intervenant dans l'industrie de la fabrication des luminaires industriels haut de gamme, soutient que malgré le fait qu'elle ne soit pas facile à gérer et qu'elle ne soit pas spontanément appliquée, l'innovation ouverte est devenue impérative. Dans le cas contraire, il ne voit pas comment une entreprise pourrait survivre.

Partageant ce même avis, l'entreprise C soutient que l'innovation ouverte serait si importante qu'elle deviendrait, selon monsieur Hybride II, directeur au département de recherche et de développement, un passage obligé. Celui-ci précise que les manières de penser et de créer les innovations sont devenues si vastes, qu'il n'est maintenant plus possible, pour une seule entreprise, de tout supporter à l'intérieur même de ses frontières. En fait, l'entreprise C stipule que l'innovation ouverte est devenue la nouvelle réalité à laquelle personne ne peut plus échapper. D'emblée, ce dernier a tenu à mentionner que l'innovation était bien certainement l'une des principales préoccupations de son entreprise. Il l'explique notamment par le fait que le tiers de son personnel se situe en recherche et en développement.

De son côté, l'entreprise B qui œuvre dans le secteur des sciences de la vie décrirait l'innovation ouverte comme un phénomène fantastique. Ne la voyant ni comme une nécessité ni comme une option, elle en devient tout simplement une philosophie de gestion pouvant s'inscrire au plan d'affaires de l'entreprise. Directeur à la recherche et au développement, monsieur Mélange soutient que pour faire partie intégrante des gestes et des implications managériales de l'entreprise, les membres de la direction doivent travailler en étroite collaboration avec plusieurs acteurs et ceci, en impliquant une combinaison de deux facteurs : l'intention et l'intuition.

Contrairement aux trois entreprises précédentes, l'on a rencontré une quatrième entreprise (A) œuvrant dans l'industrie des télécommunications et qui se dit, non pas complètement réfractaire à l'innovation ouverte, mais simplement, beaucoup moins motivée à l'intégrer et à la rendre formelle au sein de son département de recherche et de développement. N'y accordant pas autant d'importance, celle-ci ne considère tout simplement pas l'innovation ouverte comme un passage obligé qui se doit d'être formellement intégré au plan d'affaires. Néanmoins, monsieur Fermé a tenu à préciser que malgré ce fait, son équipe et lui cherche à l'occasion à user de ces nouveaux moyens afin de renchérir leur modèle d'innovation fermé.

Du côté des experts, monsieur Guy Belletête, Vice Président aux affaires stratégiques à l'Institut de développement de produit (IDP) à tenu à préciser que pour réaliser l'innovation ouverte, il faut que l'entreprise soit très bien organisée. Selon lui, les principales forces que devrait posséder l'entreprise sont d'abord, le fait d'être organisée, structurée et enfin, d'être en mesure d'innover rapidement. De plus, il ajoute que l'ouverture peut également être une force indispensable.

#### 4.1.2 L'innovation et le management des entreprises

Puis, c'est à la fin de cette introduction qu'il fut pertinent de questionner les entreprises quant au lien possible entre le management et le concept entourant l'innovation. Pour les entreprises D, C et B, c'est sans l'ombre d'un doute que l'innovation ouverte est un processus réfléchi qui requiert une certaine structure et un environnement organisé. Selon l'entreprise D, l'innovation (ouverte ou non) émane d'un état d'esprit où il se doit d'y avoir une structure organisationnelle qui régit, indirectement et directement, les stratégies d'entreprise, les équipes de travail et les membres de la R&D. Selon monsieur Ouvert, pour qu'il y ait émanation, il ne doit pas seulement y avoir une gestion participative, mais également, une forte culture d'innovation, une maîtrise des technologies de pointe et une reconnaissance des besoins clients. Ce dernier ajoute que l'innovation ouverte doit s'effectuer de manière formelle, car il est très important d'aligner, d'organiser et de planifier le processus de développement de produits.

Quant à la deuxième entreprise, l'innovation et le management sont deux concepts intimement reliés. Selon monsieur Hybride II, la difficulté proviendrait surtout de l'indisponibilité des ressources. Ne possédant pas tous les moyens pour favoriser son processus de recherche et de développement, l'entreprise dans le besoin ne parviendrait pas suffisamment à favoriser l'innovation. De plus, il soutient que plus l'on côtoie les clients, plus on est sollicité et, de ce fait, plus l'on est appelé à développer des produits de manière continue.

Un peu dans ce même état d'esprit, l'entreprise B soutient que l'innovation et le management sont deux concepts intimement reliés. monsieur Mélange, directeur au département de recherche et de développement, affirme que d'un côté l'on gère une compagnie afin de produire de l'innovation où chaque geste posé sert à motiver l'innovation et, de l'autre côté l'on tient pour compte que gérer l'entreprise c'est gérer, promouvoir et motiver la discussion et le consensus de manière à réaliser des innovations.

De manière générale ces entreprises affirment d'emblée qu'il soit impératif d'encadrer, de soutenir et de favoriser une philosophie de gestion et de l'innovation.

Toutefois, l'entreprise A porte une position diamétralement opposée. Selon monsieur Fermé, l'innovation et le management seraient deux concepts tout à fait contradictoires. Selon ce dernier, les innovateurs seraient des individus n'aimant pas être gérés et, les gestionnaires, de leur côté, seraient des gens n'aimant pas perdre le contrôle. Par conséquent, l'innovation, selon monsieur Fermé, impliquerait une certaine latitude, du leadership, de l'acceptation du risque et de l'inconnu.

Néanmoins, monsieur Verdy-Goyette, Directeur Général au Centre de l'innovation et de la Microélectronique du Québec (CIMEQ), soutient que le parallèle entre l'innovation et le management amène les entreprises à exercer une meilleure gestion. Il affirme qu'il soit indispensable que les membres de gestion d'une entreprise puissent exercer une bonne gestion en présentant clairement la vision et la mission de celle-ci. En effet, c'est en étant créatif et organisé que l'on peut réussir à mieux comprendre, mieux analyser et mieux veiller sur son industrie. Enfin, monsieur Verdy-Goyette soutient qu'il faut considérer l'innovation comme un processus systémique et comme une source indéniable de richesse. C'est-à-dire, qu'il faut, selon lui, savoir mélanger les différentes fonctions où les gens sont amenés à participer sur différents projets à l'intérieur même de l'entreprise.

#### **4.1.3 Les apports de l'innovation ouverte**

D'emblée, c'est à l'unanimité que ces quatre entreprises ont présenté l'innovation ouverte comme un processus avantageux permettant à la fois de réduire le temps investi en recherche et en développement tout en se prévalant d'une meilleure rapidité et d'une plus grande efficacité du processus de développement. Par conséquent, tous se sont entendus pour dire que l'innovation ouverte permettait d'accroître la profitabilité et la richesse de l'entreprise.

En résumé, voici les trois principaux apports de l'innovation ouverte :

- 1. Réduction de temps investi**
- 2. Gain d'efficacité**
- 3. Maximisation des profits**

Pour l'entreprise D, l'innovation ouverte s'effectuerait dans le but d'accélérer le processus d'innovation tout en permettant d'être plus rapide et plus agile.

Quant à l'entreprise C, celle-ci précise que l'innovation ouverte lui permettrait de demeurer à l'avant-garde du marché et ceci, malgré le fait qu'elle ne brevetterait pas ses découvertes. D'ailleurs, celle-ci confirme que le processus d'innovation ouverte permettrait d'accroître les occasions en matière de compétition et de développement basé sur la concurrence.

De son côté, l'entreprise B soutient que l'innovation ouverte lui permettrait d'atteindre un plus grand taux de fidélisation. D'abord, en raison de ses clients qui, une fois jugés champions, lui permettraient ensuite de converger plus rapidement en cernant ses problématiques de manière plus efficace. De ce fait, l'innovation lui permettrait non seulement de réduire certains risques liés à la validation des idées et des besoins clients mais aussi, d'augmenter ses occasions d'affaires et ses chances de succès tout en lui permettant de cristalliser ses problématiques beaucoup plus rapidement et avec une plus grande précision.

Quant à l'entreprise (A), l'innovation ouverte lui permettrait de développer une plus grande richesse, un partage des connaissances et une résolution rapide des problématiques réelles. Selon monsieur Fermé, s'il n'y avait pas eu le web 2.0, il n'y aurait probablement jamais eu d'innovation ouverte.

Monsieur Mehran Ebrahimi, professeur chercheur au Département de management et technologie à l'École des Sciences de la gestion de l'UQAM, l'innovation ouverte permettrait d'obtenir de meilleurs résultats, d'être beaucoup plus performant et d'offrir des produits et services de qualité supérieure. Selon le professeur Ebrahimi, le partage et la collaboration font partie intégrante des rapports humains et de ce fait, il soutient que l'innovation ouverte, basée sur les fondements intrinsèques de l'espèce humaine, ne peut qu'être accomplie de manière naturelle et partagée. Il termine en précisant qu'il est entièrement d'accord avec cette logique d'innovation et ne peut qu'encourager les entreprises à l'appliquer à bon escient. C'est-à-dire, dans la mesure où l'entreprise ne s'attarde pas inclusive-ment à sa valeur économique.

## 4.2 Les composantes du processus d'innovation ouverte

En se référant à notre cadre conceptuel qui démontre la première variable du processus d'innovation ouverte, l'on peut constater que ces quatre variables, essentielles au processus de développement des innovations ouvertes forment une suite logique d'intervention. En effet, les quatre principales phases se succèdent pour ainsi former le processus d'innovation ouverte. Ces variables sont : la collaboration, la participation, l'engagement et la coproduction.

### 4.2.1 La phase de la collaboration

Étant un thème central à l'innovation ouverte, la collaboration fut présentée dans les chapitres précédents comme étant une dimension fondamentale à l'ensemble des variables étudiées. Parmi celles-ci, notons la notion de participation, d'interaction, d'implication, de coproduction, de cocréation, de customisation et enfin, de marketing relationnel.

Alors que l'on demandait aux entreprises ce qu'elles croyaient du modèle en réseau, ce fut encore une fois les quatre entreprises qui se sont montrées tout à fait d'accord avec l'idée de

devoir collaborer. Notamment, pour des raisons de partage et d'échange, mais aussi, en raison de l'effervescence du web 2.0 jugé comme étant très important pour le développement des innovations ouvertes.

Selon l'entreprise D, le fait d'avoir de l'interaction, des échanges et des dialogues permettrait de mieux résoudre les enjeux entourant le développement des nouveaux produits. Par exemple, elle donne en exemple le fait qu'elle ait su faire preuve de collaboration en acceptant la critique du public. Effectivement, l'entreprise a su saisir de nombreuses opportunités, notamment, dans les années 1990 où elle reçut plusieurs commentaires à l'égard d'un produit spécifique. Lequel, engendrait beaucoup trop de pollutions lumineuses puisqu'il était muni d'un faisceau lumineux éclairant vers le ciel. Par conséquent, celui-ci ne permettait pas à l'utilisateur d'apprécier l'observation des étoiles alors que ces dernières étaient envahies d'une source lumineuse surabondante. De là, l'entreprise D a su saisir cette opportunité en réorientant ses design de rue tout en limitant la portée vers le ciel et en la ramenant donc vers le sol. C'est à cette suite que l'entreprise D s'est orientée vers l'écoconception, la technologie LED et la conception de produit vert.

De leur côté, les entreprises B et A ont précisé que la collaboration en réseau résulterait d'une ouverture d'esprit, d'une transparence, d'honnêteté et de persévérance. En ce qui concerne l'entreprise A, celle-ci a soutenu que les conséquences de base de l'ouverture sont le partage des bénéfices et par conséquent, si l'une des deux parties ne l'accepte pas, il en devient alors très difficile de penser l'innovation ouvertement.

À ce propos, Jacques Nantel, professeur titulaire de la chaire de commerce électronique RBC Groupe financier à HEC Montréal, confirme les propos maintenus par les entreprises B et A à l'effet que la collaboration résulterait d'une ouverture d'esprit et d'une transparence. Il ajoute qu'il faut être à l'affût de ce qui se développe dans son marché, qu'il faut également posséder et entretenir un réseau extraordinaire et enfin, être minimalement généreux. Il termine en confirmant que l'innovation ouverte est un phénomène qui repose essentiellement sur un partage des bénéfices.

Quant à l'entreprise C, celle-ci a fait part qu'une collaboration teintée d'un certain pouvoir de force et qui limiterait cette forme de collaboration. Effectivement, elle nous a rappelé qu'à l'intérieur de son industrie, soient les supermarchés et les commerces aux détails, la collaboration existerait seulement dans la mesure où l'entreprise accepte de mener ces activités sous l'emprise de pouvoirs de force. Elle en donne l'exemple du grossiste Cosco, lequel a demandé de créer un outil d'analyse de données sans toutefois dévoiler leur réel besoin. Par conséquent, il aura fallu à l'entreprise C de bâtir un produit en se pliant entièrement aux demandes de sa clientèle.



Tandis que l'on abordait les avantages de la collaboration en réseau, les entreprises D ; C et A ont toutes fait mention que les principaux gains étaient surtout liés à la réduction du coût et à l'augmentation de l'efficacité engendrée. De son côté, l'entreprise D a ajouté qu'elle y voyait l'avantage d'être plus rapide, plus agile et plus créative. L'entreprise C de son côté, a proposé le fait que l'innovation ouverte lui permettait de mieux diffuser l'information au même titre qu'elle lui permettait de mieux la recevoir. Elle précise que la collaboration en réseau sème de la richesse, de la diversité et de la coopération entre les pairs. Pour sa part, l'entreprise B soutient qu'un coup que l'on parvient à polariser les membres de son équipe et à prendre une direction précise en équipe, il en devient alors tout naturel que de développer de manière cohérente et organisée.

De manière générale, chacune de ces entreprises s'est entendue pour dire que la collaboration en réseau permettait de réduire le temps investi en recherche et en développement. Pour conclure sur cette variable, l'on a demandé aux entreprises de nous dire si la collaboration pouvait enrichir la création de valeur au sein de l'entreprise et, compte tenu de ce qui précède, il va de soi que ces quatre entreprises se sont toutes montrées en faveur avec le fait que celle-ci créait de la valeur au sein de leur environnement.

Quant à monsieur Verdy-Goyette, directeur de la CIMEQ, la collaboration permettrait de sauver du temps et de l'énergie de même qu'elle permettrait d'ouvrir des portes en accélérant la recherche et le développement. Sachant que ceci ne pourrait qu'ajouter une valeur exceptionnelle, la collaboration, selon cet expert, faciliterait la vie en entreprise tout en procurant des informations qui répondent parfaitement aux besoins des clients. De là, il ajoute que la collaboration permettrait d'atteindre un meilleur positionnement et de retirer plus d'information auprès de son marché.

#### 4.2.2 La phase de la participation

D'abord, il fut présenté lors de cette précédente analyse que la participation est une notion faisant état du degré d'implication des consommateurs, tel que l'utilisateur « produire » qui interagit, développe et collabore avec l'entreprise lors du développement de produits.

Lorsque l'on a demandé aux quatre entreprises où elles situaient leur niveau d'intérêt envers les processus participatifs, c'est à l'unanimité qu'elles ont affirmé posséder un intérêt marqué envers ce type de processus. Quant au fait de devoir formaliser ou non ses principes participatifs, seulement une entreprise a affirmé qu'elle les formalisait afin de mieux concevoir ses processus de développement de produits.

À ce propos, il fut question de l'entreprise D, qui organise des rencontres avec un comité d'experts où celui-ci se retrouve tous les 3-4 mois afin de collaborer et travailler sur des projets concrets. En terme de travail, l'entreprise a affirmé que ces rencontres nécessitaient simplement de l'organisation ainsi qu'une collaboration multidisciplinaire où elle se dit fière et emballée de participer avec ses partenaires d'affaires au processus de développement des innovations.

Quant aux entreprises A, B et C, les principes participatifs lors du développement de produits et de l'innovation ne sont ni formalisés ni mêmes intégrés au plan d'affaires de leur organisation. Néanmoins, l'entreprise C demeure sous l'influence de ses propriétaires américains, lesquels ont mis en place un processus formel de cocréation des innovations où les intérêts et les compétences des clients co-innovateurs sont mis à l'avant-plan de leurs stratégies de gestion.

De manière générale, ces 4 entreprises ont déclaré qu'elles s'engageaient à recueillir de l'information en vue de collaborer avec les clients.

L'entreprise D, de son côté, avoue qu'elle y voit un excellent moyen pour bénéficier d'un meilleur positionnement et de recueillir plus d'information alors qu'elle s'adonne à ses rencontres entre elle et son comité d'experts. De plus, elle a tenu à préciser qu'elle réalisait annuellement un sondage auprès de sa clientèle afin de mieux connaître les changements vécus à l'intérieur de son marché. Par conséquent, certaines modalités telles que la livraison, la qualité du produit de même que la qualité du service à la clientèle sont des variables analysées puis retravaillées. Cette même philosophie fut reprise par monsieur Belletête, Vice président aux affaires stratégiques à l'IDP (Institut de développement de produits) alors que ce dernier a rappelé que la participation était une bien bonne chose en raison de ses nombreux avantages. Parmi ceux-ci, il fut mentionné qu'elle permettait de mieux connaître les besoins du client et qu'en retour, elle permettait de considérer des solutions répondant parfaitement aux problématiques visées. Monsieur Belletête a souhaité rappeler qu'il était très important de faire la distinction entre le fait de s'intéresser aux besoins du client et de dire oui à chacune de ses demandes. Il précise que l'important n'est pas d'écouter le client en lui obéissant totalement mais bel et bien, de comprendre ses besoins et de les traduire en solution gagnante.

De son côté, l'entreprise C qui œuvre dans l'industrie des technologies de l'information, plus spécifiquement dans le secteur de la fabrication d'appareils de mesure, de commande et d'appareils médicaux, s'est engagée, au cours des dernières années, à collecter de l'information afin de saisir le pouls de sa clientèle. Cette collecte de données, présentée de manière différente selon les trois catégories de clients (gérant supermarché, frigoriste et gestionnaire de l'énergie) a permis de mieux connaître la clientèle et de codévelopper les innovations auprès d'elle.

L'entreprise A et l'entreprise B ne précisent toutefois pas la teneur de leur méthodologie et a tout simplement soutenu que l'information leur permettait de mieux connaître et de mieux servir leur clientèle. Néanmoins, l'entreprise A a affirmé que son modèle d'affaires est basé sur le principe d'échange des informations et que son produit est défini par ce principe même. Elle a ajouté que c'est un travail de collaboration et que sans l'aide du client, il n'aurait pas été possible de lui offrir le produit tant attendu.

À ce sujet, l'expert et directeur à la CIMEQ, monsieur Verdy-Goyette, s'est montré tout à fait en accord avec l'entreprise A alors qu'il a tenu à préciser qu'il était préférable de recevoir plus rapidement le "input" du client plutôt que de le manquer et passer à côté. Il ajoute que le fait d'obtenir le pouls du client plus rapidement peut permettre à l'entreprise de se réajuster aussitôt et par conséquent, lui permettre de réaliser quelque chose de mieux. Monsieur Verdy-Goyette termine en affirmant que cette attitude va même jusqu'à réduire le temps de production, car l'entreprise s'évite d'investir du temps supplémentaire et d'agir de manière contre-productive. Puis, il argue le fait qu'il soit important que les Universités enseignent de manière systémique les processus de gestion et ses moyens à adopter pour mener en groupe de tels processus. De là en est découlé une série de questions qui, selon monsieur Verdy-Goyette, méritent d'être apportée au niveau académique et organisationnel, entre autres, qu'est-ce qu'un processus, comment ça s'organise et pour qu'elles raisons devrait-on y faire participer les clients? Enfin, il conclut avec l'idée qu'il soit impératif qu'une équipe de travail puisse être alignée avec le client et qu'elle soit consciente que la gestion est un processus qui se planifie.

Quant aux propos tenus par monsieur Belletête de l'Institut de développement de produits, la participation ne serait pas un phénomène retrouvé à l'intérieur des organisations manufacturières, mais en revanche, ce dernier constate qu'elle est un phénomène très souvent appliqué dans l'industrie des technologies de l'information où tous les actants sont nécessairement inter-reliés et mandatés à travailler de concert.

De son côté, le professeur Ebrahimi de l'ESG-UQAM soutient que la participation, bien qu'elle soit étudiée et appliquée dans les universités, demeure un concept qui est la plupart du temps, laissé pour compte par les entreprises. Il affirme qu'une philosophie instrumentale, très méthodique et très contrôlée puisse venir freiner, voire emprisonner l'esprit participatif à l'intérieur des entreprises. Monsieur Ebrahimi ajoute qu'en cherchant à contrôler et à mesurer chacun des actes entrepris, l'on ne peut forcément s'attendre à innover ni même créer. Selon le professeur Ebrahimi, l'on ne peut pas forcer l'innovation ou l'individu à être créatif. Il poursuit en précisant que pour favoriser l'innovation, il faut faire confiance aux employés. Selon lui, la notion de confiance est le ciment derrière cette logique participative.

Dans ce même ordre d'idées, monsieur Belletête de l'IDP a tenu à préciser qu'en persistant à adopter le réflexe voulant que l'on associe le concept d'informalité à la créativité et, celui de la formalité à la destruction de la création et de l'innovation, l'entreprise nuit au bon déroulement de sa création. Il soutient que : « ce n'est pas parce qu'il y a une formalisation de la façon

de fonctionner que l'on ne peut pas être créatif ». Selon lui, il y a des moments pour chaque chose où il faut que l'entreprise se consacre à une certaine période d'encadrement, notamment, en matière de développement des produits où il est important de ne pas toujours être créatif et, il y a d'autres moments où l'on doit stimuler cette période de créativité en accueillant l'informalité comme une pratique constructive et positive. Pour y arriver, il recommande l'usage de technique de créativité, tel qu'utilisé à l'intérieur de l'entreprise D où l'on va s'assurer que le personnel soit disposé à écouter les recommandations d'un comité d'experts afin d'être le plus créatif et le plus réactif possible.

Ainsi, si les employés parviennent à ressentir un sentiment d'accomplissement au sein même de leur entreprise et qu'ils sont en mesure d'établir une bonne communication avec leurs gestionnaires alors, force est de constater qu'ils pourront ainsi le ressentir et le partager auprès de leurs clients.

Conséquemment, lorsque l'on a questionné ces quatre entreprises à l'effet qu'elles puissent ressentir un sentiment d'accomplissement auprès de leur clientèle coproductrice, seules les entreprises A et D ont affirmé éprouver ce genre de sentiment.

De son côté, l'entreprise C a affirmé qu'elle croyait en cette possibilité, mais qu'il lui était très difficile de l'acquiescer compte tenu du fait qu'elle était la plupart du temps prise à l'intérieur d'une relation de pouvoir (maître-esclave), rendant celle-ci plus complexe. De son côté, l'entreprise B a précisé que ce sentiment d'accomplissement auprès de la clientèle n'en était point une priorité. Celle-ci ajoute qu'au bout du compte, ce qu'elle désire surtout c'est que l'entreprise puisse faire de l'argent et réaliser du profit. Par ailleurs, monsieur Mélange précise que son but n'est pas de connaître des fins glorieuses, mais, bel et bien, de faire de l'argent, du profit et donc, de développer davantage.

#### 4.2.3 La phase de l'engagement

L'engagement, thème central et fondamental au concept d'innovation ouverte, est une variable qui s'est surtout définie comme étant un état d'âme agissant sur le comportement des consommateurs de manière à favoriser leur investissement à l'intérieur de la relation avec l'entreprise, et ce, pour une longue période de temps (Bozzo, 1999).

Au moment où cette collecte de données a eu lieu, l'on a demandé aux entreprises de fournir des explications quant au fait qu'elles puissent considérer l'engagement comme un outil de mobilisation et de création de valeur. En général, les 4 entreprises ont déclaré qu'elles considéraient le processus d'engagement comme un élément fondamental à l'innovation ouverte. L'entreprise D, qui fabrique des luminaires de rues de qualité supérieure, a affirmé qu'il était possible d'y parvenir si seulement elle pouvait 1) compter sur des employés (ceux-ci doivent



également se sentir engager); 2) compter sur des employés croyant en la mission et la vision de l'entreprise et; 3) compter sur des employés désirant collaborer avec un ensemble d'acteurs. En contrepartie, l'entreprise D a ajouté qu'il était aussi important que les clients coconcepteurs ressentent un sentiment d'engagement vis-à-vis l'entreprise (mission et vision). De son côté, l'entreprise C soutient qu'il est essentiel de miser sur la qualité des échanges et sur la qualité de l'information tout en s'assurant de bien connaître ses clients et de bien reconnaître ses partenaires d'affaires (leurs buts et leurs objectifs d'affaires). Quant aux entreprises A et B, aucune précision ou orientation ne fut présentée au cours de l'entrevue.

Alors que l'on demandait aux entreprises de nous dévoiler quels étaient selon elles les avantages derrière le concept d'engagement, ce sont seulement deux entreprises sur quatre qui ont affirmé ressentir un tel sentiment au moment où elles s'entretenaient avec leurs clients. Par conséquent, ce sont les entreprises A et D qui ont affirmé éprouver un sentiment d'accomplissement auprès de leur clientèle co-innovatrice.

Par ailleurs, l'entreprise C a affirmé qu'il était possible d'entretenir un tel sentiment si seulement elle n'occupait pas une position où un rapport de force influençant les décisions managériales. Dans ce cas-ci, elle a voulu préciser qu'il était très difficile d'acquérir et de miser sur un tel sentiment, car le pouvoir exercé par la relation maître-esclave, pouvant dès lors alourdir la relation. De son côté, l'entreprise B y perçoit plutôt un brin de naïveté et a affirmé que le sentiment d'accomplissement auprès de la clientèle était davantage une illusion pour l'entrepreneur qu'un tout autre avantage. Celle-ci, à ajouter qu'au bout du compte, ce que désire l'entreprise c'est de faire de l'argent et de réaliser du profit. Monsieur Mélange précise que son but n'est pas d'en arriver à des fins glorieuses, mais bel et bien, celui de faire de prospérer et de développer davantage.

D'autre part, les entreprises B, C et D soutiennent que l'engagement des clients dans le processus de codéveloppement des innovations permettait d'acquérir et de maintenir des avantages concurrentiels importants. D'abord, en accélérant le processus et en le rendant plus performant, mais aussi, en stimulant et en basant le développement sur la concurrence.

Sachant ces faits, de même que ceux attribués aux nombreuses limites de l'innovation ouverte, l'engagement des clients dans le développement des nouveaux produits, procurerait plusieurs atouts pour les entreprises, notamment, la diminution des risques perçus et celui du temps consacré à la recherche et au développement. Par voie de conséquence, l'on a demandé aux entreprises qu'elles étaient selon elles les sacrifices encourus afin de réussir leur processus d'innovation ouverte. En ce qui concerne les entreprises B; C et D, le principal sacrifice auquel s'expose leur entreprise est sans contredire le risque lié à la perte de la propriété intellectuelle, soit celle entourant le design ou la technologie. En poussant encore plus loin ses réflexions, l'entreprise D s'est alors questionnée quant au fait de devoir user de plus amples stratégies ou tout simplement, chercher à breveter toutes ses technologies.



Quant à l'entreprise B, celle-ci soutient qu'en s'exposant ouvertement, elle augmentait ainsi ses risques liés à la contre façon. De son côté, l'entreprise A n'a fait mention d'aucune précision à ce niveau.

#### 4.2.4 La phase de la coproduction

Au deuxième chapitre, soit au cours de la revue de la littérature, il fut démontré que le processus de coproduction englobait deux formes, la coproduction utilitaire et la coproduction expérientielle. En effet, ces deux formes de coproduction des innovations font référence à deux aspects fondamentaux en marketing. L'on a vu que la première forme consistait à puiser parmi des aspects fonctionnels de l'expérience de consommation alors que la deuxième étant reflétée, perçue et vécue comme une expérience pratique et agréable de la consommation.

Ainsi, lorsque l'on s'est adressé aux entreprises en leur demandant ce qu'elles croyaient être les facteurs favorisant le processus de coproduction, seules les entreprises D et A se sont entendues pour affirmer que la rapidité et l'efficacité étaient des facteurs majeurs dans le développement d'un tel processus. En plus de ces deux facteurs, l'entreprise D précise que l'agilité et la réduction du temps investi lors de la conception seraient également des facteurs générés par le processus participatif. Quant à l'entreprise C, il s'avérerait que la coconception et la coproduction faciliteraient l'interactivité tout en permettant de mieux conserver les relations d'affaires avec les clients, notamment avec les OEM (Original equipment manufacturers). De son côté, l'entreprise B soutient que la coconception et la coproduction lui permettraient de mettre la main sur un maximum de profit (l'appât du gain).

Quant aux attitudes à adopter, c'est à l'unanimité qu'elles en sont convenues pour dire que les meilleures attitudes à préconiser était : l'ouverture d'esprit, l'honnêteté, la transparence, l'écoute et le respect. Selon elles, ces notions sont les principales qualités que devraient se prémunir les entreprises de type 2.0.

L'entreprise D a tenu à ajouter qu'aujourd'hui, non seulement les entreprises ne peuvent plus se permettre de travailler seule, mais encore qu'elles doivent surtout miser sur des relations collaboratives avec des gens provenant de partout dans le monde.

Allant à l'encontre de la philosophie de Steve Jobs, c'est-à-dire, celle s'appuyant sur le principe que le consommateur ne puisse être en mesure de reconnaître ses propres besoins et ses désirs, c'est l'entreprise C qui affirme le contraire. Celle-ci a précisé qu'il était important d'être à l'écoute de ses clients sachant que ce dernier était de plus en plus apte à exprimer ses désirs et ses besoins.

En ce sens, le professeur Nantel, directeur de la Chaire de recherche en commerce électronique RBC à l'École des Hautes Études commerciales de Montréal a tenu à souligner que la philosophie derrière les pensées de Steve Jobs n'étaient qu'en partie vrai. Selon lui, Jobs avait tout à fait raison lorsqu'il pensait ses innovations de ruptures, car, demander à des consommateurs ce qu'ils ont de besoin vont, selon le professeur Nantel, amener à des innovations qui ne sont pas réellement innovantes, mais plutôt, à des innovations que l'on pourrait qualifier d'incrémentale ou de continue. Par contre, l'avantage que ceci apporte, confirme-t-il, c'est que l'on parvient très rapidement à introduire un produit dans le marché. Enfin, il termine en précisant que là où le bât blesse, c'est qu'il n'en soit point un processus binaire. Ainsi, le professeur Nantel précise : « là où est vraiment le génie de l'innovation, c'est que l'on sait ce qu'aimeraient les consommateurs, mais, eux-mêmes comme nous-mêmes, on ne sait pas comment le matérialiser ».

De son côté, monsieur Verdy-Goyette complète en rappelant que l'ouverture est à la base des fondements de la coproduction et que cette dimension permet aujourd'hui de concevoir le monde autrement, plus grand, et ceci, en saisissant toutes les opportunités qui sont promues par le web 2.0. Il soutient que lorsqu'une entreprise réalise sa recherche et son développement seule à l'interne, elle ne peut s'attendre à produire autant de nouveautés. Par conséquent, il expose le fait que lorsqu'une entreprise conçoit tout à l'interne, elle court des chances de reproduire les mêmes choses, les mêmes paradigmes et les mêmes processus. Si bien qu'elle ne parviendra pas autant à innover. À contre-courant, si elle s'ouvrait et qu'elle saisissait les occasions à l'extérieur de ses frontières, elle augmenterait ses capacités à créer et à innover.

### **4.3 Les déterminants organisationnels du processus d'innovation ouverte**

Ce deuxième volet regroupe les différents déterminants organisationnels de l'innovation ouverte, aussi considérés comme les vecteurs à l'innovation ouverte. Celles-ci auraient un lien positif sur les différentes phases du processus d'innovation ouverte. De ce fait, ces facteurs ou déterminants contribueraient au bon fonctionnement du processus innovant, notamment, en matière de préconception, de conception, de recherche et de développement et de commercialisation des innovations. Ainsi, les trois sous catégories de variable que l'on attribue spécifiquement à cette partie du modèle sont les suivantes : (1) le degré d'ouverture (2) l'interaction et (3) la veille stratégique.

#### **4.3.1 Le degré d'ouverture**

Lors de la présentation du cadre conceptuel, l'on a constaté que le degré d'ouverture en innovation se présentait soit, par le modèle d'innovation fermée ou soit par le modèle d'innovation ouverte. L'on a ensuite vu que le paradigme de l'innovation fermée résidait surtout sur le prin-

cipe du brevet où chacune des découvertes, jugées comme étant potentiellement rentables, se voit ainsi mieux protégée de la concurrence.

Maintenant, jusqu'à quel point ces entreprises se disent-elles ouvertes ou fermées en matière de recherche et de développement ?

Afin de mieux comprendre les motivations de ces entreprises, on leur a demandé quelles étaient leurs raisons pour lesquelles elles cherchaient à se montrer accessibles à leur marché. D'abord, les entreprises D et A ont affirmé qu'elles y voyaient une excellente opportunité, soit en cherchant à écouter davantage leurs clients, soit pour mieux les satisfaire et mieux les fidéliser. Selon l'entreprise D, l'accessibilité est aujourd'hui une question d'obligation. Pour sa part, l'entreprise A a affirmé que c'est le client qui justifie l'essence même de son entreprise. Si celle-ci n'avait pas de client, dit-elle, elle ne pourrait réaliser ni sa mission ni ses activités commerciales. L'entreprise D complète sa réponse en précisant qu'elle cherche à optimiser ses communications directes avec ses clients, ses fournisseurs et ses prescripteurs. C'est également en se donnant un visage humain que cette entreprise est perçue par sa communauté comme une entreprise très accessible et plus ouverte, notamment auprès des écoles et des universités.

Quant à l'entreprise C, celle-ci a tenu à préciser que l'accessibilité lui permettait de conserver de bonnes relations d'affaires tout en lui assurant également une bonne veille de marché. En développant l'écoute client, elle parvient à mieux déceler leurs besoins, leurs contraintes, leurs intérêts et leurs insatisfactions. Ainsi, elle avoue retrouver au sein de son processus de recherche et de développement des réflexes permettant d'apporter de meilleures solutions, de meilleurs produits et services et donc, d'acquérir un meilleur taux de satisfaction. Elle termine en soulignant le fait que son rôle est de traduire les besoins, exprimés ou non, en solutions technologiques appropriées et ceci, à un coût acceptable.

De son côté, l'entreprise B a affirmé que l'accessibilité lui permettait de concevoir de meilleur produit, mieux adapté, plus rentable et forcément, des produits lui permettant de mener de meilleures affaires à plus haut niveau.

#### 4.3.2 L'interaction

Tel que mentionné précédemment, l'interaction est une variable fortement étudiée en innovation ouverte. Ceci, s'expliquerait surtout en raison de ces multiples atouts pour l'entreprise, entre autres, celui qui consiste à stimuler les entreprises à développer des compétences relationnelles et une proactivité dans son marché. De ce fait, l'on a également vu que l'interactivité était une variable importante, voire capitale pour le développement d'un bon climat de travail. Ceci aurait même une influence sur les relations à l'externe, soit en les rendant plus riches et plus profitables.

Pour les mêmes raisons qui se retrouvent à la variable « degré d'ouverture », l'interaction est jugée par l'ensemble de ces entreprises, comme une variable importante au processus de développement des produits. De plus, l'entreprise A qui se spécialise en analyse de données pour l'industrie des télécommunications soutient que ces deux variables font partie d'une relation interdépendante. Sachant que l'entreprise désire s'ouvrir, l'on peut s'attendre à ce qu'elle interagisse de manière spontanée. À contre-courant, si celle-ci ne met pas à sa disposition des moyens pour promouvoir l'échange et l'interaction, peu probables seront ses chances de s'ouvrir.

#### 4.3.3 La veille stratégique

La veille stratégique, telle qu'abordée aux chapitres précédents, est une variable très utilisée dans le cadre du processus d'innovation ouverte. Celle-ci permettrait d'abord aux entreprises de puiser à l'extérieur de leurs frontières des données les aidant à produire des innovations plus rapidement et plus avantageusement. Ainsi, c'est en effectuant la veille stratégique que les entreprises parviendraient à réduire leur temps investi en recherche et en développement de même qu'elles s'assureraient d'une corroboration plus juste des demandes clients.

Lorsque l'on a demandé aux quatre entreprises ce qu'elles pensaient du concept de veille stratégique, deux entreprises sur quatre ont affirmé posséder un intérêt modéré envers ce concept. L'entreprise D a précisé que depuis qu'elle fut achetée par la multinationale W, l'ensemble des activités stratégiques s'effectuent dès lors à l'extérieur de ses frontières. Néanmoins, elle soutient qu'elle est appelée à l'occasion à mener de telles pratiques à l'interne et que celle-ci, s'effectuaient en fonction des différents départements et de leurs spécialités. De son côté, c'est l'entreprise A qui partage cette même position en justifiant ses raisons par le fait que la veille stratégique est selon elle un processus continu qui se doit d'être réalisé au quotidien et de manière informelle. Elle ajoute que la veille stratégique est un processus parallèle aux tâches quotidiennes menées par tous les employés. Celle-ci soutient que pour y arriver, les employés doivent recevoir et retourner un certain « feedback », bien communiquer, partager une culture qui favorise la veille et gérer ses activités dans un climat de transparence et d'honnêteté.

De leurs côtés, les entreprises C et B ont affirmé avoir un très grand intérêt à l'égard de la veille stratégique. Elles soutiennent également que ce processus doit être mené de manière continue et en étroite collaboration. L'entreprise C précise que plusieurs compétences et leviers sont nécessaires afin de bien réaliser ce processus. D'abord, elle affirme que l'ensemble des employés doivent posséder une volonté à la réaliser et, tout comme l'a mentionné l'entreprise A, les employés doivent aussi posséder une culture qui la favorise. Enfin, elle termine en précisant que l'entreprise doit être disponible pour interagir avec ces différents collaborateurs. Quant à l'entreprise B, elle propose certaines compétences dont celles étant d'optimiser ses lectures et de réaliser de nombreux déplacements dans plusieurs endroits (internationaux) afin d'élargir sa vision et son champ de spécialisation. Elle a également soulevé le fait que la participation dans de nombreux salons au Québec et au Canada puissent favoriser son développement et ses partenariats.



Selon monsieur Verdy-Goyette, directeur à la CIMEQ, plusieurs compétences et leviers devraient être considérés très sérieusement. Notamment, celui résultant de la capacité à se regrouper, c'est-à-dire, le fait de travailler avec ses concurrents, soit en se regroupant pour réaliser un processus de veille ou, simplement en réalisant des achats en groupe. Malheureusement, monsieur Verdy-Goyette soutient que cette force n'est pas encore le réflexe de bien nombreuses entreprises. Bien que la collaboration et le regroupement soient aujourd'hui dans l'ère du temps, rares sont les entreprises à percevoir ceci comme un plan de premier ordre. Selon ce dernier, le regroupement permettrait de demeurer en contact avec d'autres professionnels tout en accordant, par le fait même, une meilleure aptitude à se créer des réseaux. Ceci, toujours dans l'optique d'être plus fort et de maximiser l'acquisition de connaissances.

Selon Guy Belletête de l'IDP, la veille stratégique permettrait de mieux comprendre les tendances et l'évolution des marchés. Ce dernier souligne le fait que le contexte actuel, soit de nature très complexe et très évolutive, amènerait les entreprises à veiller de manière active sur leur marché. Par conséquent, il a tenu à rappeler que ce n'est pas toujours évident de suivre la dynamique de ces nouveaux marchés puisqu'ils peuvent changer de direction dramatiquement.

#### **4.4 Les conséquences de l'innovations ouverte**

Précédemment, l'on a été témoin des nombreux avantages liés à l'innovation ouverte, notamment, qu'elle réduisait de beaucoup le temps investi en recherche et en développement mais aussi, qu'elle permettrait de générer des gains en efficacité et que conséquemment, elle maximisait l'atteint des profits. Les variables qui suivent présentent les différentes activités commerciales que peuvent mener les entreprises afin de mieux tirer avantage de l'innovation ouverte.

##### **4.4.1 La customisation**

En ce référent à la littérature, on remarque que le concept de customisation en marketing est un concept qui se fonde essentiellement sur le principe d'échange et de collaboration. N'étant pas uniquement basée sur une stratégie de personnalisation, la customisation est d'abord et avant tout un moyen permettant aux clients d'intervenir dans le processus de cocréation des produits. Par conséquent, c'est le client qui détient le plus grand degré de contrôle et qui est à l'origine de l'adaptation de l'offre. Notamment, l'on a appris que la customisation permettait de mieux cerner les besoins particuliers à chaque client et qu'il était nécessaire de travailler avec des clients engagé et collaboratif.

Dans cette étude, l'on a vu que le concept de customisation, en BtoB ou en BtoC, était un principe en innovation qui demandait à l'entreprise de s'investir davantage dans la relation avec



ses clients. Afin de mieux formaliser ce procédé, les entreprises sont appelées à introduire des dispositifs prenant la forme d'une plateforme interactive de type living-labs ou simplement de forme expérientielle prenant cette fois l'allure d'un site virtuel 3D.

Lorsque l'on a demandé aux entreprises quel était leur intérêt envers la customisation l'on s'est aperçu que ce dernier était un besoin qui s'exprimait relativement aux activités commerciales qu'elles entretenaient avec leur marché. C'est-à-dire, qu'en occupant le marché B-to-B, certaines ont mentionné qu'elles n'avaient plus réellement le choix quant au fait de devoir adapter, ou non, leur offre de service. L'entreprise A a même affirmé qu'elle possédait autant de versions de produits qu'elle avait de clients. De manière générale, toutes les entreprises ont avoué accorder un intérêt marqué pour ce concept. En fait, l'entreprise D a tenu à rappeler que le concept de customisation était à l'origine de son entreprise. Elle ajoute qu'initialement, leurs premiers produits étaient customisés et adaptés à la demande du client. Selon cette dernière, la customisation permettrait d'offrir une panoplie d'options, telles que la personnalisation de ses produits, l'acquisition de produit unique et de produits de haute qualité pour les clients.

Lorsqu'on lui a demandé si l'implantation du principe de la customisation était évidente à assurer, celle-ci a précisé qu'il en résultait effectivement un très grand défi, car, pour y parvenir, l'entreprise doit songer à y installer toute une structure permettant l'opérationnalisation du besoin unique de chaque client. En ce qui concerne leur environnement de travail, l'entreprise D a soutenu qu'il n'en est pas facile puisqu'elle était souvent portée, et ceci, de manière naturelle, à rationaliser et à rendre ses tâches les plus uniformes que possible. Elle a ajouté que pour y remédier, elle disposait d'une équipe hautement spécialisée qui se consacre à la gestion des demandes personnalisée. De plus, l'entreprise a mis à la disposition du public un configurateur en ligne appelé *Mon luminaire virtuel* (nom fictif). Ce logiciel permettrait de créer une représentation 3D du produit, de sélectionner chacune de ses parties offertes parmi une panoplie d'options.

Pour ce qui est de l'entreprise C, celle-ci a fait l'objet d'un intérêt moyennement important en raison d'une application un peu plus complexe. L'entreprise ajoute que le processus de customisation est applicable dans certains cas seulement. Elle précise qu'en règle général, l'entreprise cherche à standardiser ses procédés afin de réduire le degré d'incertitude et diminuer la perte de temps et d'argent.

Quand on lui a demandé si l'implantation du principe de la customisation était évidente à mener au sein d'une entreprise telle que la sienne, celle-ci a affirmé que c'était tout à fait réalisable dans la mesure où ce processus figurait à l'intérieur du plan d'affaires. À ce propos, il est à noter que c'est à l'unanimité que les entreprises ont soutenu que pour assurer le processus de customisation, celui-ci devait être inscrit au plan d'affaires de l'entreprise.

L'entreprise C termine en soulignant l'importance de faire montre de flexibilité, car, celle-ci lui permettrait de s'ouvrir à de nouveaux marchés et ainsi lui permettrait de vendre davantage. De ce fait, elle ajoute qu'avec de bons clients, il est enfin possible d'afficher une flexibilité certaine.

En ce qui concerne les entreprises B et A, la customisation figure au cœur de leurs préoccupations managériales. L'entreprise B en est surtout motivée puisqu'elle cherche à intégrer ses clients au processus de développement de produits de manière à ce qu'ils se sentent impliqués dans le processus d'achat et qu'ils soient plus satisfaits. Quant à l'entreprise A, cette dernière s'est affichée comme étant très impliquée dans ce processus et ajoute qu'elle en réalise 100 % du temps. Par ailleurs, elle soutient qu'elle ne produit pas en million d'unités et que, par conséquent, la conception sur-mesure s'inscrit à l'intérieur de son plan d'affaires.

Selon monsieur Belletête, la customisation est un concept fort intéressant, cependant, il confie que cette notion, agissant comme un effet de mode, n'est pas un concept pouvant s'appliquer à tous les produits. Ce dernier soutient que plusieurs critères peuvent orienter la décision quant à l'adoption d'une telle pratique. Selon monsieur Belletête, ça dépendrait du type de produits, de la taille de l'organisation, de ses processus et de sa capacité à gérer la demande clientèle. En fait, par-viendrait-elle à produire des offres sur mesure ou est-elle mieux adaptée à répondre à une offre standardisée ?

Par ailleurs, le professeur Nantel n'est pas plus convaincu que l'offre sur mesure, dans un marché BtoC, peut devenir, dans les prochaines décennies, un processus couramment employé par les entreprises. Partageant le même avis que monsieur Belletête, le professeur Nantel serait d'avis que la customisation puisse être beaucoup plus un effet de mode qu'un processus durable. Il s'appuie surtout sur le fait que depuis toujours, les sociétés ont navigué entre le besoin d'individualité et le besoin d'appartenir à une masse humaine.

#### 4.4.2 La création de valeur

Telle que présentée à l'intérieur du cadre conceptuel, la création de valeur est une variable importante permettant aux entreprises de se différencier et de mieux satisfaire leur clientèle. Au cours de ces entrevues, l'on a demandé aux entreprises ce qu'elles pensaient de cette notion et quels étaient leurs intérêts à ce sujet. C'est à l'unanimité qu'elles ont démontré un intérêt marqué à ce niveau et c'est par l'entremise de l'innovation ouverte et des processus de codéveloppement de produits qu'elles savaient en tirer profit. Selon l'entreprise D ; C et A, les principes de gestion participatifs valoriseraient la co-innovation de même que la création de valeur à l'interne. L'entreprise D soutient que si l'entreprise ne met en place des principes d'échanges et de participation à l'intérieur de ses équipes de travail, peu probable serait la richesse dans le résultat escompté. Par conséquent, l'entreprise a tenu à affirmer que non seulement la qualité du travail ne pourrait être meilleur, mais aussi, en ne se sentant pas engagé, les employés perdraient leur motivation et la confiance en leurs gestionnaires.

De son côté, l'entreprise B a rappelé l'importance d'impliquer le consommateur dans le processus de développement de produits, car en les intégrant au cœur du processus, l'entreprise parviendrait à mieux les connaître et de ce fait, à les considérer comme des champions, voire, des partisans. Cette dernière a apporté comme précision, qu'en réalisant le développement en collaboration avec ses clients, elle parvenait à offrir un produit supérieur, plus viable et par conséquent, de meilleure valeur aux yeux des clients.

En terminant, l'entreprise A a soutenu qu'aujourd'hui l'individu, soit le consommateur, cherchait à être un peu plus unique et c'est en proposant des produits qui répondent entièrement à leurs besoins que l'entreprise parviendrait à offrir des produits rentables et appréciés.

#### 4.4.3 L'expérience client

Comme il fut souligné dans la revue de la littérature (D'Astous; Daghfous; Balloffet et Christèle Boulaire, 2006), l'expérience client doit tenir compte de deux dimensions de la consommation : la dimension symbolique et la dimension émotionnelle. Au cours de ces entrevues réalisées dans un marché BtoB, il fut mentionné que l'expérience client n'était pas aussi émotive, voire aussi excitante qu'il pouvait l'être à l'intérieur d'un marché BtoC. Effectivement, le client effectuant des achats de type industriel ne s'attend pas à vivre une expérience de consommation riche en émotions. Bien au contraire, plusieurs règles lui sont imposées, néanmoins, leur processus d'achat se voulant intégré à l'intérieur d'un processus d'affaires requiert un minimum de plaisir, de facilité et de positivité. Dès lors, l'on verra que même dans un contexte BtoB, l'expérience de consommation demeure une variable fort importante.

Alors que l'on a cherché à connaître leurs intérêts en matière d'expérience client, les 4 entreprises ont déclaré qu'elles considéraient ce phénomène comme un processus essentiel pour le développement et la prospérité de l'organisation. Selon l'entreprise C et B, l'expérience client nourrirait cette culture de l'innovation en permettant au client de collaborer au processus de développement, et ceci, de l'acquisition jusqu'à l'utilisation du produit.

Pour l'entreprise D, il est très important de faciliter le processus d'achat des clients. De ce fait, l'entreprise s'est confié offrir un produit très vaste pouvant jusqu'à être personnalisé au goût et au besoin de chacun des clients. Ainsi, c'est parmi une variété de gamme et de module que l'entreprise répond à la demande des clients. Ceci, par l'intermédiaire d'un outil adapté et d'un personnel de soutien spécialisé.

Quant à l'entreprise C, celle-ci a affirmé que l'expérience client était un aspect fondamental au processus de commercialisation et ceci, en considérant chacune des phases du processus d'achat (de la phase de décision à la phase postachat). Selon cette dernière, il serait indispensable de se tenir près et à l'affût des demandes du client afin d'innover et d'entretenir cette relation d'affaires par l'intermédiaire de l'expérience de consommation.

Pour sa part, l'entreprise A a tenu à affirmer que l'expérience client consistait à un ensemble d'activités positives mené auprès des clients dans le but de renforcer ses sentiments à l'égard de son entreprise. Elle affirme que c'est exactement le positionnement qu'elle emprunte et dans lequel elle cherche à favoriser une culture de gestion collaborative où le client ressent une expérience positive. Dès lors, ce dernier est d'autant plus motivé à acheter de nouveau auprès de cette dernière.

#### **4.5 L'innovation ouverte et les performances relationnelles de l'entreprise**

Ainsi l'on peut concevoir le processus d'innovation ouverte comme une suite d'événements positive qui se définit, d'abord, par les déterminants organisationnels du processus d'innovation ouverte, mais également, à travers des composantes du processus d'innovation ouverte et es conséquences de l'innovations ouverte sur les performances relationnelles de l'entreprise, notamment en générant une plus grande satisfaction de la clientèle mais aussi, en misant davantage sur la fidélisation et la valeur client. De ce fait, cette section permettra de mieux saisir l'importance de l'innovation ouverte sur les performances relationnelles des entreprises. L'on découvrira ensuite quels sont les moyens mis à la disposition des entreprises A, B, C et D afin d'accroître leurs performances relationnelles et, comment ces dernières réussissent-elles au moyen de l'innovation ouverte à mettre en œuvre leurs stratégies relationnelles.

##### **4.5.1 La satisfaction clientèle**

Étant le but de toutes entreprises, le concept entourant la satisfaction de la clientèle fut à l'unanimité un thème très important aux yeux des entreprises rencontrées. Alors que l'entreprise D soutenait que la satisfaction était au cœur de son plan d'affaires, l'entreprise B affirmait que la communication avec ses clients lui permettait de développer un meilleur produit et donc, un produit satisfaisant qui répond entièrement aux attentes et aux besoins de chaque client. Cette dernière a également fait mention que le logiciel CRM lui permettait de conserver un historique des enregistrements et des interventions réalisées auprès de chacun d'eux.

Quant à l'entreprise A, celle-ci a soutenu le fait que la satisfaction clientèle était un élément pouvant à la fois se démarquer de la concurrence, mais aussi, d'entretenir une relation avec chacun de ses clients. Elle précise qu'elle n'amorce aucune vente sans référence. C'est-à-dire, qu'il est impossible dans son domaine de réaliser des ventes avec un nouveau client qui n'a jamais communiqué avec un ancien. Par conséquent, s'ils ont été référés c'est qu'un ancien client (ou un client actuel) est satisfait des services reçus.

#### 4.5.2 La fidélisation clientèle

L'on sait déjà que la fidélisation est un concept qui consiste en un engagement profond de la part des clients où ces derniers sont amenés à consommer de manière régulière le dit produit ou service en raison d'une marque d'appréciation supérieure à la concurrence.

De manière générale, toutes les entreprises ont mentionné accorder un intérêt important pour ce concept. En fait, l'entreprise D a précisé qu'elle était en voie d'ajouter à son plan d'affaires un programme CRM afin de mieux gérer la satisfaction de sa clientèle. Celle-ci, tout comme l'entreprise A, détient un processus formel permettant d'appliquer des stratégies relationnelles à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs frontières. Pour sa part, l'entreprise D a tenu à préciser qu'elle réalisait annuellement un sondage afin de mieux connaître certaines modalités relatives à sa clientèle. Par exemple, elle cherche à mieux comprendre les perceptions de ses clients à l'égard de la livraison, de la qualité de ses produits de même que du degré de facilité à laquelle les clients font affaire avec elle.

De son côté, l'entreprise C avoue ne pas posséder un système de fidélisation tel que le programme CRM. Néanmoins, celle-ci maintient depuis très longtemps de bonnes relations avec ses clients. À noter que l'entreprise gère une relation clientèle intégrant l'ensemble de la chaîne complète d'intervenant. Par conséquent, elle précise qu'il est bien difficile de quitter la relation, car celle-ci est établie depuis plusieurs années et détient comme objectif celui voulant maintenir une relation de longues années. De ce fait, chacun de ces membres est interrelié.

Quant à l'entreprise B, celle-ci a affirmé que le meilleur moyen pour fidéliser ses clients était de leur offrir un produit qui répond parfaitement à leur besoin. De là, elle a tenu à préciser qu'elle cherchait davantage à développer ses parts de clients au détriment de ses parts de marché. Ainsi, elle s'est dite très ouverte et cherche toujours à s'investir dans ses relations avec ses clients. Ceci, en misant sur la durabilité afin de mieux les satisfaire et donc, afin de mieux les fidéliser.

#### 4.5.3 La valeur client

La valeur client, telle qu'abordée dans ce mémoire, est une variable clé pour le marketing de basses données, notamment pour le CRM (customer relationship management ou gestion de la relation clientèle) et le marketing relationnel. Lorsque l'on a questionné les entreprises à l'effet qu'elles puissent posséder un intérêt marqué envers cette variable, c'est encore une fois à l'unanimité que toutes les entreprises ont affirmé accorder une attention particulière à ce concept. Selon ces dernières, il est très important d'évaluer le coût de la gestion de sa relation avec chacun de ses clients et ceci, couramment. Compte tenu de ce qui fut présenté pour les variables satisfaction et fidélisation, deux entreprises, dont l'entreprise A et l'entreprise D ont mentionné posséder ou être en voie de posséder un programme de gestion des données clientèles.



Selon l'entreprise D, reconnaître la valeur de chaque client pourrait influencer les services rendus. De plus, elle soutient que ça pourrait même lui permettre de converger plus rapidement vers des solutions et des décisions managériales importantes.

De son côté, l'entreprise C a tenu à affirmer qu'il était très important de reconnaître les bons clients des moins bons clients, car, ceux-ci étant jugés difficiles, ils deviennent très coûteux à l'entreprise. Cette dernière a précisé qu'il était donc préférable de traiter ces clients différemment ou bien, de les laisser pour comble.

Quant à l'entreprise B, celle-ci a affirmé qu'il était important de profiler ses clients et de choisir ceux étant les plus rentables et les plus profitables afin de se « marier » avec les clients partageant des valeurs communes.

Finalement, l'entreprise A a ajouté que dans leur industrie, soit celle composée d'entreprise détenant un produit avec un cycle de vie très long, devrait assurément travailler sa relation clientèle de manière assidue. En technologie, a-t-elle dit, la valeur de l'entreprise est augmentée en fonction de ses revenus récurrents et, par conséquent, il est très important de miser sur la relation clientèle et de conserver cette relation le plus longtemps possible.

#### 4.5 Conclusion

Tout au long de ce chapitre, l'on a présenté et interprété les résultats d'étude menée auprès des quatre entreprises sélectionnées plus tôt au cours du processus méthodologique. Par ailleurs, l'on a passé en revue chacune des variables étudiées au chapitre III (cadre conceptuel), lesquelles ont été relaté et commenté par les participants retenus pour cette analyse. Parmi eux, l'on a découvert quatre PME du Québec œuvrant en innovation et quatre experts agissant à titre de professeurs-chercheurs et/ou consultant auprès d'entreprises innovatrices. Afin de mieux comprendre le phénomène à l'étude, ces entrevues en profondeurs auront permis de mieux saisir les enjeux liés à ce concept de même qu'à recueillir des informations pertinentes et bénéfiques pour la recherche tant en entreprise qu'à l'université.

Enfin, le chapitre qui suit fera le pont entre cette présente section du mémoire et celui se rapportant aux limites et aux conclusions de l'étude. Ainsi, l'étude empirique sera constituée d'une présentation des modèles d'entreprise où il sera question, dans un premier temps, de présenter le contexte environnemental, leur environnement interne et leur environnement externe, les opportunités et les menaces de même que les forces et faiblesses de chacune de ces entreprises. Finalement, l'on découvrira le processus d'innovation sur lequel s'appuie chacune de ces entreprises et l'on pourra enfin, émettre une conclusion et des avenues de recherche à ce mémoire.

Finalement, le tableau 4.1 démontré à la page suivante présente une comparaison de ces quatre entreprises et de ces trois paradigmes de l'innovation (fermé, hybride et ouvert), faisant ensuite place au tableau 4.2 où une récapitulation de l'information est présentée.

Tableau 4.1: Tableau récapitulatif des types de processus d'innovation

Les types de processus d'innovation			
Ouvert	Hybride	Fermé	
<p>Fort collaboration interne et externe / culture d'innovation collaborative / partenariat d'affaires et co-innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La collaboration est formelle et organisée, il y a mise en place d'un système interactif.</li> <li>Le processus s'entretient au moyen d'une collaboration informelle.</li> <li>La collaboration est basée sur une relation interactive et de manière bidirectionnelle.</li> </ul> <p>L'offre de service ou le produit est surtout initié par le client ou à travers des échanges avec le client qui se développe dans le but d'en arriver à un produit conçu sur mesure.</p> <p>L'entreprise met en place une plateforme permettant la customisation.</p> <p>Généralement, c'est un produit fait sur mesure à <math>\approx 100\%</math>.</p>	<p>Fort collaboration à l'interne / culture d'innovation collaborative et partenariat d'affaires / R&amp;D et brevet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La collaboration est informelle et il n'y a aucun système d'échange interactif structuré et organisé qui est établi de manière formelle.</li> <li>La collaboration est informelle et elle est basée sur une écoute intensive auprès de la clientèle et de ses partenaires d'affaires.</li> <li>La collaboration est basée sur une relation interactive sans toutefois accorder au client le privilège d'initier ce dernier à la création de l'offre (provider-driven).</li> </ul> <p>L'offre de service ou du produit est initié par l'entreprise et se personnalise au travers de l'échange entre le producteur et le client.</p> <p>Très souvent, c'est un produit standard qui est <math>\approx 60\%</math> adapté.</p>	<p>Collaboration interne / culture d'innovation fermée / R&amp;D et brevet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La collaboration est formelle et elle surtout orientée en fonction d'une structure organisationnelle centralisée</li> <li>La collaboration à l'interne est informelle (aucune plateforme interactive favorisant l'innovation ouverte).</li> </ul> <p>Les clients n'interviennent que très rarement auprès de l'entreprises et celle-ci se base davantage sur des études de marché traditionnelles. Ses relations avec ses partenaires d'affaires sont formelles et conventionnelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elle est basée sur des relations unidirectionnelles et ne dispose d'aucun système interactif où le client peut initier et développer l'offre de service.</li> </ul> <p>L'offre de service ou le produit est uniquement créé par l'entreprise et n'offre aucun moyen de personnalisation.</p> <p>C'est un produit standard que l'on peut adapter partiellement (<math>\approx 30\%</math>) en raison de son marché et des ses exigences (BioB).</p>	<p>① Entreprise D (93%) ●</p> <p>② Entreprise C (73%) ●</p> <p>③ Entreprise B (66%) ●</p> <p>④ Entreprise A (55%) ●</p>

(%) Indice de co-création

Tableau 4.2 : Tableau récapitulatif et comparatif des quatre cas étudiés

Éléments de recherche	Cas étudiés			
	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D
Interaction client	Oui	Oui	Oui	Oui
Degré d'ouverture	Fermé	Hybride	Hybride	Ouvert
Présence du processus de cocréation	Non	Oui Agence spatiale Canadienne	Oui OEM	Oui Comité d'expert
L'innovation ouverte se traduit par un processus formel (structuré et organisé)	Non	Non	Non / Oui Entreprise 066 : Non Multinationale 555 : Oui	Oui
La collaboration interne est informelle	Oui Entreprise petite taille	Oui Entreprise petite taille	Oui Entreprise petite taille	Oui Entreprise ouverte structurée et organisée
La collaboration externe est formelle	Non L'entreprise compte sur les échanges humain (face à face, verbales et écrites) pour entretenir une collaboration avec ses clients	Non L'entreprise n'a aucun outil spécifique pour la collaboration avec l'extérieur	Oui L'entreprise un outil de suivi des observations lors de ses phases d'intégration, de tests et de mise au point	Oui L'entreprise compte sur une plateforme interactive qui est mise à la disposition de tous les employés (outremer) L'entreprise consulte un comité d'experts à tous les 3-4 mois
Plateforme 2.0 pour la customisation	Non	Non	Non	Oui Mon luminaire virtuel (nom fictif)
Produit fait sur mesure	Non	Non	Non	Oui (à l'origine de l'entreprise)
Produit standard adapté	Oui	Oui	Oui	Elle se traduit par : La personnalisation des produits L'acquisition de produit unique et de haute qualité

## CHAPITRE V

### ANALYSE DES RÉSULTATS

#### 5.1 Introduction

Tout bien complété, les données primaires ont été analysé puis interprété pour en réaliser le chapitre précédent où celui-ci axé sur les distinctions entre les trois modèles d'innovation et les quatre entreprises. Au cours de ce récent chapitre, l'on a non seulement découvert qu'il y avait trois modèles d'innovation, soit l'innovation fermée, l'innovation hybride et l'innovation ouverte mais, l'on a découvert plusieurs similitudes entre ces différents modèles et les quatre entreprises rencontrées. C'est donc à cette suite qu'il fut possible de produire tableau présentant les trois types de processus d'innovation pour ainsi permettre une catégorisation plus juste des quatre entreprises étudiées.

Le présent chapitre, présentera en détail chacune de ces entreprises, leur historique, les grandes lignes de leur plan d'affaire, particulièrement leur mission et leur vision de même que leurs stratégies, leur environnement interne et externe ainsi qu'une courte présentation de leurs concurrents. Enfin, il sera possible de mieux comprendre les motivations manifestées quant au fait d'adopter ou non le modèle d'innovation ouvert. Par conséquent, ce chapitre aura pour mission de concevoir des modèles types ou étude de cas afin de mieux présenter les différentes caractéristiques entre de ces trois modèles d'innovation : l'innovation fermée, l'innovation hybride et l'innovation ouverte.



## **5.2 Présentation générale de l'entreprise A : Modèle d'innovation fermée**

### **5.2.1 Analyse interne de l'entreprise**

#### **Historique de l'entreprise**

Depuis sa création en 2007, l'entreprise montréalaise et chef de file en solutions de monétisation de données mobiles, s'est donnée comme défi de développer, de produire et de commercialiser une technologie analytique permettant à un créneau de marché d'anticiper et de répondre aux besoins particuliers de leurs clients. Ayant pignon sur rue à Montréal, cette jeune entreprise spécialisée dans la conception de logiciels d'intelligence affaires propose une série d'outils analytiques afin d'optimiser les chances de succès de ses clients. Ces grandes entreprises, œuvrant dans l'industrie des télécommunications soit les Rogers, Tellus et Bell de ce monde, font appel aux services de l'entreprise A dans le but de proposer des solutions forfaitaires répondant parfaitement aux besoins de leurs clients.

À l'origine, les deux ingénieurs diplômés en télécommunication, se sont donnés comme mission de bâtir une technologie qui consiste à aider les exploitants de réseaux afin de mieux comprendre les comportements de leurs clients, soit les usagers de la téléphonie mobile. Ceci, dans le but de mieux connaître la clientèle et d'améliorer les performances de leurs offres de service et de leurs stratégies marketing. Destiné à satisfaire et à fidéliser leurs abonnés, ce produit unique à l'entreprise A s'appuie essentiellement sur une vision très spécifique appliquée dans le domaine des systèmes d'informatique contextuelle d'inspection approfondie de paquets de données (Deep packet inspection, DPI).

#### **La structure de l'entreprise**

Approximativement composée de 40 employés, l'entreprise A est une organisation qui priorise davantage la décentralisation de ses ressources en misant surtout sur les forces et les faiblesses de chacun de ses employés. En disposant d'une plus grande liberté et en n'oubliant pas de considérer les objectifs fixés par la haute direction, les employés peuvent donc jouir d'une meilleure implication et d'une meilleure connaissance des problèmes rencontrés. Qui plus est, l'entreprise A parvient à bénéficier d'une plus grande réactivité face à son marché qui se présente comme étant de plus en plus compétitif. Par conséquent, l'entreprise A mise sur les marchés étrangers afin d'accroître la valeur de ses processus d'innovation.

## Positionnement et stratégies d'entreprise

Se voyant attribuée un brevet pour cette nouvelle technique d'analyse de données (Deep packet inspection, DPI), l'entreprise A s'est dès lors positionnée comme le meneur mondial en matière de logiciels de veille stratégique dans le secteur du sans-fil. C'est un fait, l'entreprise s'investit davantage dans la création de brevets afin d'acquérir un savoir-faire, une notoriété et, par conséquent, une position de leader dans son marché. Selon monsieur Étroit (nom fictif), architecte en chef à l'entreprise A : « il s'agit d'un brevet déterminant dans la mesure où il confirme le rôle de pionnier que joue l'entreprise A dans l'élaboration de solutions permettant d'obtenir, en temps réel, une vue d'ensemble des comportements ainsi que de toutes les activités IP des abonnés ; combinée à de l'analyse évoluée et à de l'analyse prédictive ». De son côté, monsieur Fermé (nom fictif), vice-président au développement de cette PME, le brevet accordé pour ce produit permettrait à l'entreprise de se différencier et de bénéficier de plusieurs avantages concurrentiels, notamment sur le plan technologique et stratégique.

*« Nous valorisons ainsi l'entreprise aux yeux des investisseurs et des acquéreurs potentiels, tout comme à ceux des gros acteurs de l'industrie » monsieur Fermé, vice-président au développement de cette PME » .<sup>12</sup>*

## Le TCM46 Solution Suite

Cherchant à optimiser les performances marketing des fournisseurs de services de téléphonie mobile, l'entreprise A a mis sur le marché un produit constitué d'un ensemble de logiciels qui permet d'extraire et d'analyser les données recensées et produites par un usager d'un réseau mobile. Le TCM46 devient donc un outil de pointe pour les entreprises œuvrant en télécommunication et qui cherche fortement à mieux comprendre le comportement de leur usager afin de bonifier leurs offres de service.

Se positionnant comme un produit hautement spécialisé, le TCM46 (nom fictif) se classe parmi les catégories de produits industriels les plus recherchés et dans lequel se greffent les besoins uniques de chaque client. Bénéficiant de caractéristiques techniques capables d'intégrer des données à 20 giga bit à la minute, le TCM46 est en mesure d'analyser plus de 10 000 règles d'affaires en devenant un appareil multi langue et incroyablement puissant, notamment en terme de rapidité d'exécution, mais aussi d'adaptabilité.

Considérant que les nouvelles technologies apportent aujourd'hui une plus grande pression des marchés, l'on peut d'emblée prétendre qu'il soit encore plus difficile d'attirer et de conserver sa clientèle existante. De là, les entreprises telles que Telus, Rogers et Bell ont tout intérêt à s'associer avec une entreprise de cette envergure.

## 5.2.2 Analyse externe de l'entreprise

### L'analyse FFOM

Gisant dans un marché qui est en pleine mutation, l'entreprise A voit son environnement évoluer à un rythme effréné. En effet, l'évolution des nouvelles technologies dans le monde des télécommunications joue un rôle déterminant sur les besoins futurs des usagers, mais également, sur les conduites à adopter par les systèmes gouvernementaux, entre autres, le CRTC qui se veut un organisme public indépendant régissant les normes et les règlements en matière d'usage et de consommation des ondes et des fréquences en télécommunication.

Selon une étude menée par l'OCDE (2007), la téléphonie demeurerait le principal moteur de l'industrie des télécommunications. De plus, le passage d'une technologie de deuxième génération à une technologie de troisième génération aurait vraisemblablement propulsé les marchés de la téléphonie mobile vers une économie à croissance exponentielle.

Considérant le fait que l'entreprise A se positionne comme une petite entreprise, soit de 40 employés, ses dirigeants et ses gestionnaires peuvent donc profiter de cette occasion pour miser sur la richesse et l'expertise de chacun des employés (mathématiciens, ingénieurs, gestionnaires, etc.). Qui plus est, l'entreprise A est fière de pouvoir compter sur sa capacité d'ingénierie la rendant toujours plus notable lorsque vient le temps d'acquérir de nouveaux marchés. De plus, les relations entre les dirigeants et les salariés peuvent lui apporter une meilleure adaptation au marché et une réactivité plus dynamique de ses modes de gestions participatifs.

Par contre, le fait que l'entreprise A ne soit pas plus grande sème quelques difficultés notamment, pour tout ce qui a trait à son financement (le recours à l'emprunt difficile et le capital de départ limité). Puis, l'entreprise A peut avec raison manifester un manque important quant à sa présence commerciale ou à son employabilité en matière de vendeurs hautement qualifiés ou simplement dotés de spécialités variées. N'ayant pas les revenus nécessaires, elle ne peut compter sur un département marketing où sont à la fois menées la planification stratégique et les opérations commerciales de l'entreprise.

En ce qui a trait au facteur humain, celui-ci peut effectivement être affecté en raison de sa petite taille et de ses lacunes financières. Par conséquent, l'entreprise A ne peut investir dans la formation continue de ses employés. Ne jugeant pas le besoin à très court terme, l'entreprise A préfère intervenir dans un avenir très rapproché en ne considérant pas la formation continue comme une priorité immédiate.

En ce qui a trait aux opportunités et aux menaces rencontrées, l'entreprise A soutient qu'en œuvrant dans un secteur inoccupé (Océan Bleu), elle peut bénéficier du fait qu'elle soit seule pour bâtir une technologie d'avant-garde tout en se retrouvant à la tête d'une industrie émergente. De plus, cette opportunité lui permettrait également de concevoir un produit qui n'existe

pas et qui l'amènerait ainsi à dicter quasi toutes les règles du jeu. En revanche, celle-ci avoue ne pas occuper le marché assez rapidement et considère qu'il devient de plus en plus difficile de conserver le monopole dans son marché. Bien qu'elle prône les systèmes de brevets avec un déterminisme enchanté, l'entreprise A avoue y déceler certaines limites qui forcément, ne la rend pas plus efficace qu'une entreprise qui adopte un processus ouvert et collaboratif.

À la page suivante, l'on retrouve le tableau 5.1 qui présente un résumé des différentes forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise A.

**Tableau 5.1 : Analyse FFOM de l'entreprise A**

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Analyse interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise est de petite taille</li> <li>• L'entreprise détient une capacité d'ingénierie avancée</li> <li>• La richesse et l'expertise de son personnel (mathématicien, ingénieur, gestionnaire, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se démarque peu au niveau commerciale</li> <li>• Manque de financement pour acquérir davantage de vendeurs dotés de spécialités variées</li> <li>• N'a pas de département de marketing</li> <li>• Entente d'exclusivité de plusieurs années avec un fournisseur de service / marché</li> </ul>
	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Analyse externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Œuvre dans un secteur innoccupé</li> <li>• Créer à partir de quelque chose qui n'existe pas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas être en mesure d'occuper le marché assez rapidement</li> <li>• Les brevets : de moins en moins efficace</li> </ul>

### **Les tendances du marché**

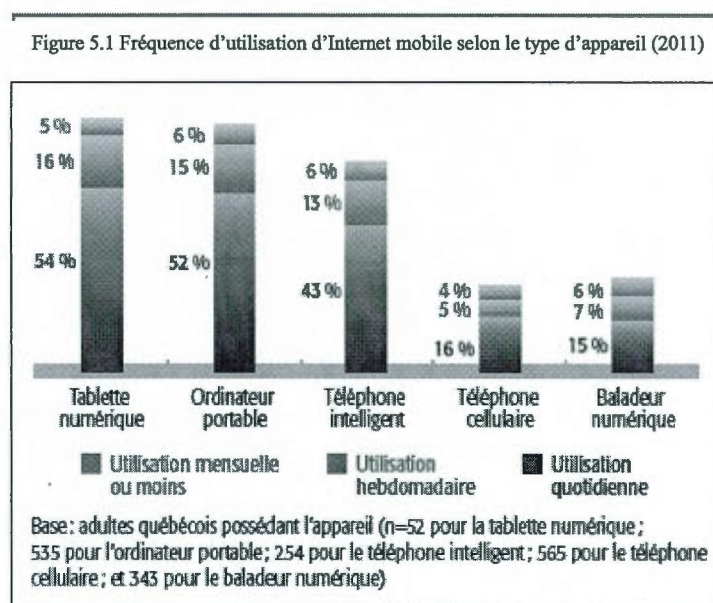
Dans une économie mondiale où les marchés sont de plus en plus encouragés à s'externaliser, les firmes telles que l'entreprise A sont amenées à vivre certains défis notamment, en raison d'un contexte international, d'une amplification de la concurrence ou encore, parce qu'elles connaissent une diversification des marchés, d'une compétitivité de l'économie québécoise ou simplement, en raison de plusieurs changements technologiques qui subviennent à une vitesse accélérée.

Dans le cas de l'industrie des PME québécoises dans lequel figure l'entreprise A, l'on peut remarquer qu'au cours des 3 dernières années, le téléphone intelligent est le seul appareil téléphonique à avoir connu une augmentation de 50 % avec un taux d'utilisation de 25,4 % chez les adultes québécois<sup>13</sup>. Selon cette même étude, 43 % des abonnés d'un réseau sans fil affecté

<sup>13</sup> NETENDANCES 2011, *Mobilité: Le téléphone intelligent en croissance au Québec*, Cefrio: innover par les TIC.  
En collaboration avec Léger Marketing

à un appareil intelligent utilisent Internet, soit via la WiFi, WiMAX ou la technologie 3G et ceci, de manière quotidienne.

La figure 5.1 illustrée ci-bas présente les résultats obtenus lors de cette étude menée par l'organisation québécoise Cefrio en collaboration avec Léger Marketing :



Source: Net tendances 2011, Mobilité: Le téléphone intelligent en croissance au Québec, Cefrio

Dans son rapport 2012, l'Association GSM en collaboration avec Deloitte et Cisco, soutenait que le marché de la téléphonie sans fil était l'un des vecteurs de croissance économique les plus importants au monde (pays développés et en voie de développement). Selon cette étude, Deloitte et Cisco précisent qu'il existe un lien direct entre les bénéfices engendrés par les nouvelles technologies, telles que les nouvelles générations de données (3G), l'utilisation des services offerts par les fournisseurs de réseaux mobiles (Bell, Tellus, Rogers ou autres) et l'évolution du PIB (produit intérieur brut). Si l'écologie numérique (télécommunication, audiovisuel, logiciel, service informatique, service en ligne ou autres) représente le domaine d'activité le plus dynamique de l'économie mondiale, force est de constater que dans la majorité des cas, c'est le taux de croissance des pays développés qui se veut deux fois plus important que celui de l'économie en soi<sup>14</sup>.

Par conséquent, une organisation comme celle sur lequel est fondé ce cas, soit l'entreprise A, se veut une source incroyable pour l'économie numérique. Effectivement, les nouvelles technologies, notamment celles entourant l'univers des TI (technologie de l'information), de

<sup>14</sup> France numérique 2012 Plan de développement de l'économie numérique

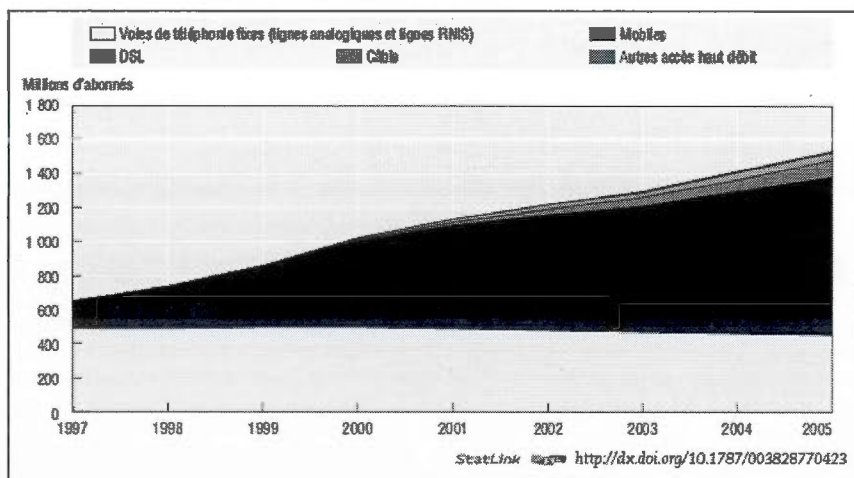


l'économie du savoir et de la gestion des connaissances sont directement impliquées dans le développement de cette industrie, soit pour le produit TCM46 de l'entreprise A. De plus, cette nouveauté, appliquée à l'industrie de la data mobile, se présente comme l'une des ressources les plus productives et les plus fleurissantes de l'ensemble des autres secteurs de l'économie mondiale (France numérique, 2012).

En matière de loi et de règlements, l'entreprise A fait face à certaines contraintes et se doit de faire preuve d'une plus grande créativité quand vient le temps de concevoir un logiciel permettant d'acquérir des données clients. D'autant fortement des techniques de profilage, entre autres de la géolocalisation, les consommateurs se voyant de plus en plus réservés, se méfieront davantage lorsqu'ils seront tentés d'user de certaines applications mobiles, offertes par l'entreprise A. Si bien qu'aujourd'hui, le consommateur doit donner son accord s'il veut activer ce type d'application sur son appareil intelligent. Ceci peut parfois limiter les entreprises qui souhaiteraient suivre de près leurs usagers au moyen d'une technique du genre où il s'avérerait efficace pour cette dernière de transmettre à leurs clients une communication directe, personnalisée ou incitative.

De ce fait, la loi sur la protection des renseignements personnels des individus est le principal outil qui permet une saine protection et une application concrète des mécanismes législatifs, limitant ainsi l'intrusion dans la vie privée des individus. Malgré tout, l'accès à Internet sur les mobiles est de plus en plus répandu, si bien que les usagers laissent à leur issue les traces de leurs activités et de leurs déplacements. Cette opportunité devient donc très intéressante pour une organisation comme l'entreprise A et ses clients, ces entreprises qui cherchent à découvrir les comportements de leur clientèle. La figure qui suit présente l'étendue de l'utilisation de la téléphonie mobile par rapport aux différentes plateformes existantes telles que le câble, le CSL, etc. :

Figure 5.2 : Progression de l'accès dans la zone OCDE



Dans un tout autre ordre d'idée, l'on a dénoté qu'une clause de non-concurrence venait limiter l'accès au marché en ne permettant pas à l'entreprise A d'offrir ses services à plus d'un fournisseur de réseau sans fil par territoire. L'intérêt envers cette clause pourrait permettre à l'entreprise cliente d'éviter tout conflit d'intérêts ou toute situation qui serait dommageable pour l'exécution du contrat. Par contre, ceci pourrait également motiver l'entreprise A à breveter davantage et à se montrer beaucoup plus récalcitrante face au processus d'innovation ouverte. En signant une telle clause, l'entreprise A s'engage donc à fournir à son client des services exclusifs.

### La concurrence

Alors que de jeunes entrants viennent littéralement perturber les activités du marché, la concurrence dans le domaine de la télécommunication se fait de plus en plus forte en raison d'une instabilité économique, mais aussi due au fait que les nouvelles technologies se développent à une vitesse incroyable. Parmi les concurrents les plus importants pour l'entreprise A, notons Samsung qui détenait en 2012, 22.7 % des parts de marché, suivant de près la compagnie Nokia avec 18 % des parts du marché, Apple avec 9.2 % des parts de marché, Sony Mobile Communication et Motorola avec seulement 1.7 % du marché<sup>15</sup>.

Dans une économie qui se veut de plus en plus mondialisée, les concurrents, provenant d'un peu partout dans le monde, deviennent de véritables adversaires voire de grands enjeux pour une si jeune entreprise d'envergure internationale. Ne pouvant être sous-estimé, l'enjeu devient de taille pour ces entreprises établies depuis déjà plus de 20 ans. À noter qu'au cours de l'année 2012, la compagnie Samsung a vendu plus de 106 957 700 unités alors que l'entreprise Sony Mobile Communication en a vendu 7 946 600 unités et, Motorola 7 822 200 unités<sup>16</sup>. Malgré le fait que ces multinationales ne se prêtent pas au contexte des PME et qu'elles détiennent une capacité rapide d'investir et de créer des logiciels d'intelligence affaires, rares sont celles qui arrivent à concurrencer d'aussi près avec l'entreprise A. Se positionnant sur un créneau de marché où très peu de joueurs font leur entrée, l'entreprise A ne parvient pas encore à rivaliser avec l'une de ces entreprises concurrentes. Le produit étant si spécifique, elle demeure une entreprise nichée dans un très petit segment de marché. Néanmoins, l'entreprise A s'attend à ce que son marché se développe activement au cours des prochaines années en raison d'une explosion des usages et des usagers de la téléphonie intelligente.

Le tableau qui suit à la page 148 présente une tendance des usagers de la téléphonie mobile couvrant une période allant jusqu'en 2016.

---

<sup>15</sup> Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Declined 1.7% in 2012. (<http://www.gartner.com/newsroom/id/2335616>)

<sup>16</sup> Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Declined 1.7% in 2012

Tableau 5.2 : Tendance de l'utilisation d'Internet sur une plateforme mobile

Mobile Internet Users (% of mobile users), United States, 2010 - 2016							
Sources	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
eMarketer, August 2012 (1)	33.8%	41.6%	50.2%	58.1%	65.1%	71.3%	76.6%
Pew Internet & American Life Project, November 2012 (2)			56%				
Pew Research Center Global Attitudes Project, December 2012 (2)		43%	51%				
University of California at Berkeley, July 2012 (3)			56%				
(1) mobile phone users of any age who access the internet from a mobile browser or an installed application at least once per month; use of SMS/MMS is not considered mobile internet access							
(2) ages 18+							
(3) ages 18+ who visit any type of mobile website							
www.emarketer.com							

Source: totalaccess.emarketer.com

### Les clients

Le principal client de l'entreprise A est un très grand joueur de l'industrie des télécommunications au Canada toutefois, pour des fins de confidentialité, il ne sera pas possible de dévoiler son nom. Néanmoins, l'on peut souligner que son principal objectif est d'être reconnu par tous les clients comme la première entreprise de communications du Canada. Pour ce faire, elle use, depuis de nombreuses décennies d'une stratégie d'affaires qui mise essentiellement sur la diversification des ses offres de service. Composée de plusieurs segments médiatiques, elle compte parmi son portefeuille de produits : la téléphonie résidentielle ; la télédiffusion ; le réseau Internet ; la téléphonie sans fil et enfin, les services de multimédia.

Proposant ses produits sur le marché des entreprises et des particuliers, ce fournisseur cherche à se positionner comme le chef de file des technologies et des communications du futur. Par conséquent, c'est en travaillant en partenariat avec l'entreprise A que cette multinationale parvient à mieux connaître sa clientèle et à se rapprocher de ces derniers dans le but de leur offrir des produits adaptés qui répondent entièrement à leurs besoins.

D'un point de vue relationnel, l'entreprise A est appréciée pour la qualité de ses services et de sa capacité à s'adapter aux demandes de ses clients. Pour maintenir la cadence du marché, elle use d'un système de gestion relation client (CRM) qui lui permet de mieux gérer et mieux servir ses clients.

### 5.2.3 Le modèle d'innovation

Ne disposant d'aucune plateforme de customisation ni même d'innovation ouverte, l'entreprise A qui s'avoue être championne dans les brevets tend à se présenter comme une entreprise où l'innovation fermée est le moteur de son économie. Effectivement, cette organisation mise sur la cocréation à l'interne sans permettre à ses clients d'initier la création ou le développement de ses produits. Ce faisant, la collaboration se voulant orienté de manière informelle n'est appuyée d'aucune façon sur une plateforme interactive de type : living labs ou communauté virtuelle. Cela dit, les relations avec ses clients sont de nature informelle mais s'appuient tout de même sur un principe voulant qu'aucune vente ne soit effectuée sans référence d'un ancien client. Ceci implique donc que le client, de manière formelle soit incidemment satisfait pour ainsi référer le nom de l'entreprise A à une autre firme œuvrant en télécommunication.

Sachant que l'entreprise A n'affectionne pas pour autant les principes d'innovation ouverte et que celle-ci ne collabore pas de manière formelle et organisée avec son environnement extérieur, l'on ne peut la considérer comme une entreprise qui se voit d'emblée ouverte. En effet, l'entreprise A ne peut cocréer avec des acteurs extérieurs via un système formel puisqu'elle ne conçoit même pas l'innovation ouverte comme un processus nécessaire et viable à l'intérieur de son organisation. Évidemment, c'est en misant sur les brevets voire sur ses activités de chasse gardée qu'elle se positionne et qu'elle réussit à pénétrer les marchés.

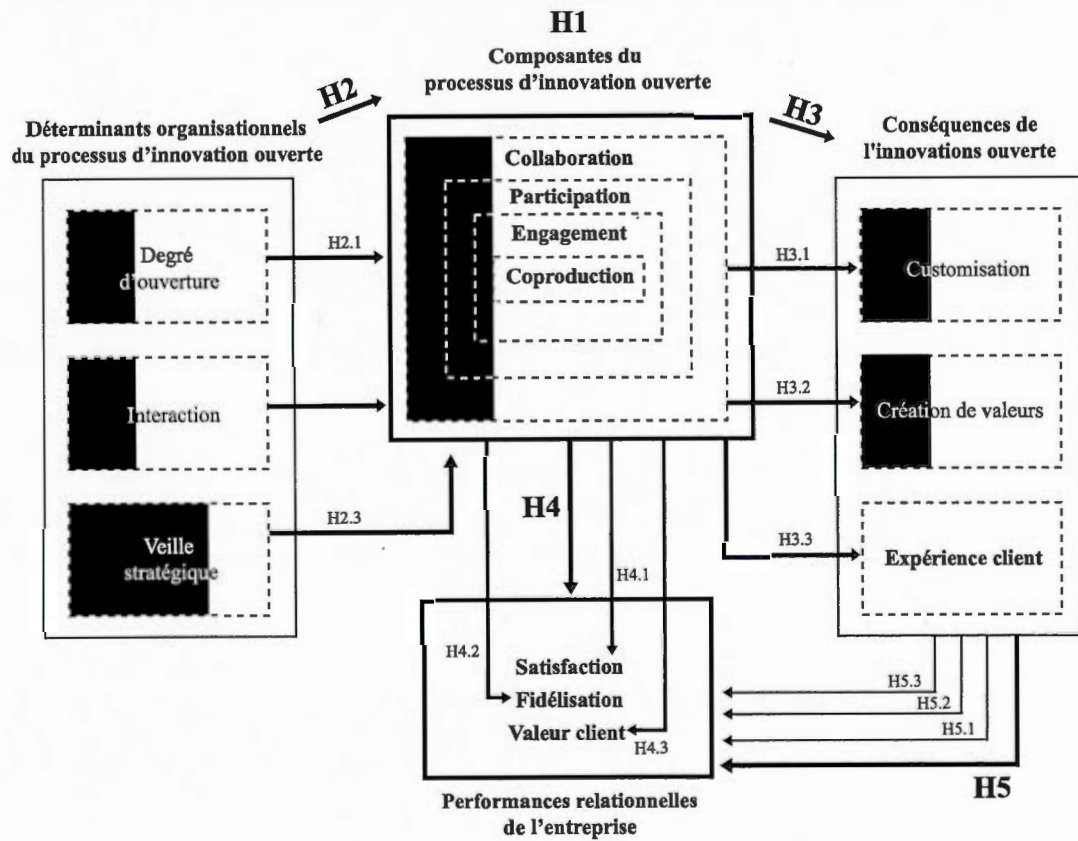
Ainsi, l'on parvient à percevoir ses offres de services comme des produits créés uniquement au moyen de sa recherche et de son développement de même qu'au moyen d'une standardisation maximale de ses processus. Visant surtout une réduction optimale de ses coûts, l'entreprise A avoué s'adapter aux demandes du marché en personnalisant légèrement ses offres. Cela dit, le produit n'est pas conçu de manière unique et forcément, il présente les mêmes caractéristiques de base que celui vendu précédemment. En définitive, le processus d'innovation dont fait preuve l'entreprise A ne permet pas l'application d'une réelle démarche de customisation et d'ouverture de la R&D.

Pour ces raisons, on lui a attribué un pointage global de 55 %. Cet indice de cocréation la classe donc dans une démarche strictement fermée. Celui-ci étant le résultat le plus faible (55 %), il devient l'indice de cocréation se basant sur différentes variables présentées et analysées précédemment (voir le chapitre III : le cadre conceptuel).

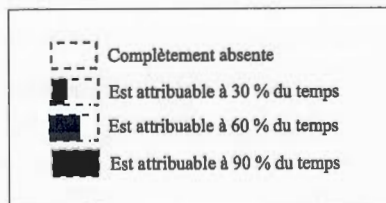
La figure 5.3 présente le niveau de mise en application de chacune des variables comprises à l'intérieur de notre cadre conceptuel.



Figure 5.3 Cadre conceptuel s'appliquant au cas A



## Légende





### 5.3 Présentation générale de l'entreprise B : Modèle d'innovation hybride 1

#### 5.3.1 Analyse interne de l'entreprise

##### Historique de l'entreprise

Fondée en 2006 dans la grande métropole de la ville de Montréal, l'entreprise B, une jeune TPE québécoise détenant un chiffre d'affaires annuel de 500 000 \$ à 999 999 \$, offre son expertise dans le domaine des dispositifs et applications médicaux intelligents pour l'industrie de la santé mobile et de l'entraînement sportif. Faisant montre d'innovativité élevée, l'entreprise B agit en tant qu'expert en recherche et en développement dans différents domaines d'applications, notamment dans les systèmes de capteurs portables, les vêtements intelligents et accessoires, les solutions e-textiles, les applications de santé mobile (iOS, Android), les algorithmes pour l'analyse de signaux audio, vidéo et biomédicaux, et enfin, dans le domaine du data mining et des machineries de type learning.

Liés d'amitié depuis leurs études collégiales, les deux jeunes fondateurs ont ensuite complété un baccalauréat en génie électrique et une maîtrise en génie biomédical dans le but d'approfondir leurs connaissances technologiques et scientifiques. Cette motivation à décoder l'activité humaine résultait d'un vieux rêve d'enfance, soit celui de se lancer en affaires. C'est donc en 2006 que monsieur Hybride et monsieur Mixé (noms fictifs) ont débuté leurs toutes premières activités au sein de l'entreprise B. Le principal objectif qu'ils s'étaient fixé était de permettre à l'individu de se mesurer pour enfin connaître ses données physiologiques en temps réel.

*« On se posait plein de questions, raconte, monsieur Hybride. Quels sont les effets d'un entraînement sur la santé? Est-ce que boire du café, ça change quelque chose? Et bien dormir? On pensait analyser des données pour y répondre. Sauf qu'on a réalisé que des données, il n'y en avait pas! » La Presse, section les affaires, 2012.*

C'est ainsi que ces deux ingénieurs, gradués en biomédical ont mis au point un prototype qui s'apparente à une camisole sportive capable de recueillir les données physiologiques que produit le corps humain.

##### • La structure de l'entreprise

De par sa petite taille, l'entreprise B s'inscrit sous une approche managériale dans laquelle la centralisation des principes de gestion est surtout conférée aux principaux actionnaires de l'entreprise, soient ses deux fondateurs, monsieur Hybride et monsieur Mixé (noms fictifs). Se voulant relativement modeste et bien classique, la structure organisationnelle de l'entreprise B fonctionne de manière instinctuelle où les systèmes d'informations à l'interne ont tendance à être simples et peu organisés (Torres, s.d).

En effet, l'entreprise B n'a fait mention d'aucune structure dédiée aux communications externes et au principe d'innovation ouverte telles qu'à l'appui d'une plateforme interactive de type living labs ou d'une communauté virtuelle permettant la customisation ou la cocreation des innovations.

### **Positionnement et stratégies d'entreprise**

Se positionnant comme une jeune entreprise à fort potentiel de croissance, l'entreprise B demeure une entreprise en démarrage qui exerce ses activités dans une réalité qui est bien loin de celle des multinationales. Certainement, elle doit faire preuve d'innovativité en plus de se doter d'une forte valeur ajoutée afin d'enrichir son potentiel de marché et sa quête aux investisseurs. « On a joué le tout pour le tout ! » a tenu à faire entendre l'ingénieur et fondateur monsieur Hybride. Dans un article publié dans *Lapresse*, signé Philippe Mercure, l'on apprenait qu'au départ les deux jeunes entrepreneurs avaient investi plus de 75 000 \$ pour financer les premiers besoins de l'entreprise. Dans son article intitulé : *De Rosemont à l'espace*, le journaliste Philippe Mercure a tenu à souligner que ces deux jeunes entrepreneurs, il aura fallu une très grosse dose de courage ainsi qu'une forte détermination afin d'investir toutes leurs économies personnelles dans le lancement de leur entreprise.

De Rosemont à l'espace rendaient honneur à monsieur Hybride et monsieur Mixé (noms fictifs) pour avoir décroché un contrat d'envergure avec l'Agence spatiale canadienne, laquelle a sollicité l'expertise de l'entreprise B dans le but de lui confectionner un vêtement intelligent pour l'entraînement au sol de ses astronautes (Philippe Mercure, 2012).

Afin de répondre à leur vision d'entreprise, soit celle voulant permettre aux individus de se mesurer afin de mieux détecter les signes avant-coureurs d'un trouble métabolique, l'entreprise B s'est donnée comme défi de devenir les leaders d'une industrie qui est en constante mutation. Désirant offrir ses services hautement spécialisés aux équipes sportives de moyen et de haut niveau, l'entreprise B a mis au point un vêtement intelligent qui permet de prévenir les blessures en raison d'un surentraînement ou de se surpasser lors d'épreuves de haut niveau.

Ayant comme objectif d'affaires de créer un vêtement intelligent facile à utiliser et à la fine pointe des technologies, l'entreprise B n'a eu d'autre choix que de faire appel à des experts dans le domaine de la conception de vêtements approfondis. C'est donc à l'appui du Centre d'innovation et de recherche en habillement Vestechpro qu'il fut enfin possible de construire un produit satisfaisant qui répond aux exigences techniques applicables aux soins santé et dispositifs médicaux au Québec.

## Le SmartSkin

Le SmartSkin (nom fictif) est une camisole sportive truffée de capteurs capables de mesurer et de transmettre les signes physiologiques du corps humain à distance sans même gêner les mouvements de celui ou de celle qui la porte. Supporté par la technologie Bluetooth, le SmartSkin est un sous-vêtement qui se différencie par le fait qu'il est aussi simple à utiliser qu'à enfiler. D'un point de vue scientifique, ce produit est défini comme étant un dispositif capable d'amasser et d'analyser de meilleures données, à une meilleure résolution, à une plus grande précision et ceci, tout en étant facilement détectable. C'est un vêtement simple et discret qui est constitué de matériels se retrouvant à la fine pointe des dernières technologies. Parmi les technologies médicales les plus exploitées par l'entreprise B, notons les produits ECG /EMG /EEG ; les mesures de conductivité de la peau ; l'oxymétrie ; les thermomètres électroniques ; la pression sanguine ; la respiration et le diagnostic assisté par ordinateur.

Par conséquent, on classe le SmartSkin dans la catégorie de produit hyper spécialisé qui se positionne dans un micro segment des produits de luxe et sur lequel se retrouvent plusieurs acteurs de l'industrie de la santé et du sport de haut niveau.

### 5.3.2 Analyse externe de l'entreprise

#### L'analyse FFOM

Alors que l'on n'a même pas encore saisi tous les enjeux et l'ampleur reliés aux nouvelles technologies, notamment le web 2.0, voilà que l'on s'apprête à passer à une nouvelle réalité appelée : le 3.0. C'est à se demander si l'on pourra encore catégoriser la chose comme un enjeu technologique ou un énorme mouvement social. Effectivement, les technologies émergentes qui viennent à peine de toucher l'ensemble de la société mondiale pénètrent dans un nouveau courant de pensées et de comportements humains. Aujourd'hui, l'individu, l'utilisateur, le consommateur et même, le patient, demeurent, une seule et même personne. Si l'un n'exclut pas l'autre, l'on peut d'emblée constater que les nouvelles technologies, dont les appareils intelligents, dominent complètement les marchés.

Dans une étude publiée par l'organisation CEFRIO<sup>17</sup>, l'on apprenait que les téléphones intelligents et les tablettes numériques étaient désormais de bons outils pour mieux gérer ses conditions de santé. Il semblerait qu'un marché naissant dans le domaine des applications mobiles en santé serait à l'aube d'une révolution dans le secteur des sciences de la vie. Parmi les acteurs les plus sollicités, l'on y a présenté la compagnie Mood Mate qui offre une application mobile pour les personnes désirant mieux gérer leurs humeurs. De plus, l'on a découvert que l'entreprise NCI QuitPal offre des solutions afin d'enrayer la consommation de nicotine. Enfin, la compagnie Mobile-CliniQ promet d'offrir une évaluation de l'état de santé d'un individu en lui dévoilant quelques données physiologiques telles que sa pression artérielle, son rythme cardiaque,

son taux de glycémie ou son taux de cholestérol et ceci, par le biais de mesures précises.

Il y a plus d'une décennie, tout ceci n'aurait probablement jamais effleuré l'esprit du commun des mortels ou du moins, de l'innovateur ou de l'adoptant précoce. Néanmoins, de nombreux chercheurs et de grands entrepreneurs tels que ceux rencontrés à l'entreprise B avaient déjà une idée derrière la tête.

Ceci étant dit, le marché sur lequel se fonde cette entreprise compte parmi les secteurs clés de l'économie novatrice canadienne (Industrie Canada). À l'intérieur de celle-ci, se recrée une richesse qui stimule la concrétisation des idées, toutes plus innovatrices les unes que les autres, et qui ne peut qu'engendrer d'excellentes prouesses pour le marché des soins de santé au Canada et à l'étranger. C'est un fait, le marché des applications mobiles dédiées à la santé explose et promet aux organisations, telle que l'entreprise B, de croître de manière profitable.

L'une des forces de cette entreprise est sa capacité de mener à bien un processus de veille technologique et par conséquent, de s'attacher aux informations scientifiques et technologiques soit lors de ses visites dans les salons professionnels ou simplement lorsqu'elle effectue des rencontres d'affaires entre différents acteurs dans son industrie. Parmi ceux-ci, notons l'Agence spatiale canadienne, le Centre d'innovation et de recherche en habillement Vestechpro, le Conseil National de la recherche du Canada (CNRC), la compagnie Bodyhype et même la ligne de hockey junior majeur du Québec (LHJMQ).

De là, l'entreprise est parvenue à produire quelque chose de simple, facile et efficace. Cet élément de différenciation lui permet d'acquérir une valeur ajoutée auquel elle n'est pas prête à laisser filer. Conséquemment, elle se doit de miser sur une équipe hautement spécialisée qui se dévoue à son développement et à sa pérennité. D'où le besoin de conserver une cohésion et un dynamisme pour favoriser l'innovation et le partage de ses connaissances.

Dotée d'une très petite équipe, soit de 20 employés, l'entreprise B ne peut donc pas se permettre d'engager des employés qui ne seront pas munis d'une polyvalence et d'une réputation indiscutable. C'est pourquoi elle ne peut qu'encourager le développement de chacun de ses membres afin de tirer son épingle du jeu et de saisir tous les bénéfices qui lui permettront de se surpasser et de doubler ses ventes. Tout compte fait, c'est une jeune entreprise en pleine croissance qui doit travailler très fort pour pallier certaines faiblesses, notamment sa taille, mais aussi, ses lacunes commerciales en raison d'un manque de financement et de ressources humaines. Ceci nécessite donc un travail rigoureux et un investissement personnel important.

Bien avant d'être produit et commercialisé, l'entreprise B disposait déjà d'une idée qui n'était non seulement sur le point de séduire, mais qui avait toutes les raisons de convaincre de son utilité. De ce fait, plusieurs partenaires d'affaires y voyaient déjà une source potentielle de revenus et d'une grande opportunité quant à l'avenir des sciences de la vie. Le fait que l'entreprise B



puisse se rallier à plusieurs experts dans le domaine est une opportunité qui ne peut que lui permettre de mousser ses occasions de croissances. Cette ouverture lui permet également d'enrichir son développement d'affaires et de ses innovations, notamment en misant sur l'hybridation de ses processus.

Une autre force sur laquelle cette entreprise peut profiter est d'avoir la chance de tester son produit (SmartSkin) sur l'élite sportive. Dans un meilleur avenir, rien ne lui empêcherait de faire appel à cette même élite dans le but de les transformer en ambassadeurs de marque. Compte tenu du fait qu'elle n'est pas suffisamment connue, l'entreprise B aurait toute avantage à se joindre à des personnes notables qui ne pourraient que lui conférer une valeur ajoutée.

Dans un tout autre ordre d'idée, les enjeux entourant la propriété intellectuelle, plus spécifiquement la violation des droits d'auteur et le plagiat, demeurent une menace importante pour les TTP et les PME canadiennes. Selon Industrie Canada « la propriété intellectuelle peut-être un des plus précieux atouts d'une entreprise des sciences de la vie. Les droits de la propriété intellectuelle sont des enjeux nouveaux dans le domaine des sciences de la vie, qui impliquent plusieurs secteurs de la société, y compris le gouvernement, les affaires et les groupes de consommateurs ». Toutefois, il est à noter que les brevets demeurent une limite importante pour le développement de l'innovation ouverte. Encore une fois, il est important de souligner que ce processus d'innovation est beaucoup plus réalisable dans les grosses entreprises qu'à l'intérieur des petites entreprises ou moyennes entreprises. Par contre, cela complexifie les manières de concurrencer rapidement sur les marchés, car l'arrivée de nouveaux entrants, usant d'une telle approche (innovation ouverte), parvient plus rapidement à pénétrer les marchés et à déjouer les plus petites entreprises. En fait, c'est un paradoxe important auquel est confrontée une firme de petite taille comme celle de l'entreprise B. Le tableau 5.3 présente un résumé des différentes forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise B :

Tableau 5.3 : Analyse FFOM de l'entreprise B

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Analyse interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire quelque chose de simple, facile et efficace</li> <li>• Veille technologique</li> <li>• Employés hautement spécialisés</li> <li>• Cohésion et dynamisme à l'interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille de l'entreprise (20 employés)</li> <li>• C'est une jeune entreprise</li> <li>• N'a pas de département de marketing</li> <li>• Peu de moyens financiers</li> </ul>
	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Analyse externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariat avec de grandes entreprises</li> <li>• Tester ses produits sur l'élite sportive</li> <li>• Pénétration d'un marché émergent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violation des droits d'auteurs et plagiat</li> <li>• Compétitivité des marchés et l'arrivée de nouveaux entrants dans le domaine</li> </ul>



## Les tendances du marché

Bien que le segment de marché rattaché au domaine de la santé mobile soit très jeune, il n'en demeure pas moins que l'industrie des sciences de la vie dans lequel est implanté ce micro-segment est en pleine mutation. Effectivement, les nouvelles technologies et la gestion de ses connaissances, tant techniques que scientifiques, ont complètement bouleversé les manières de penser et de produire l'économie. En effet, de nouvelles technologies, notamment dans le domaine de la santé se sont implantés en cherchant à rendre les sociétés de plus en plus responsables et de plus en plus autonomes. Si bien qu'aujourd'hui, l'individu ou le citoyen tend à se montrer l'innovateur voire l'initiateur d'une économie de marché orientée vers la personne (Habib, 2012). Effectivement, le consommateur actuel cherche à personnaliser ses modes de consommation par l'intermédiaire d'outils tels que les appareils intelligents dotés d'une interface Internet. Le tableau 5.4 présente une tendance à la croissance du marché des applications mobiles en santé :

Tableau 5.4 : Croissance du marché des applications mobiles en santé

Platform	Total Apps as of 2/2010	New Apps launched: 2/2010 - 9/2010	Total Apps as of 9/2010	Growth
Apple AppStore Health Apps	4,276	2,860	7,136	↑ 66.6%
Google Android Health Apps	505	791	1,296	↑ 156.6%
BlackBerry App World Health Apps	140	198	338	↑ 141.4%

Source: Rapport CEFRIO, Les nouveaux usages mobiles pour la santé repris de Dolan, Brian. «Number of smartphone health apps up 78 percent», MobileHealthNews, 4 novembre 2010.

Voilà qui démontre que le marché des applications mobiles dans le secteur de la santé est en forte croissance. De plus, sachant que ces nouvelles technologies (les applications mobiles) parviennent à émettre un meilleur suivi de l'état de santé, qu'elles engendrent un meilleur accès aux services de soins de santé et qu'elles entraînent conséquemment une diminution des coûts de santé alors, l'on peut donc en conclure que l'entreprise B jouie d'une conjoncture plus que favorable et d'une tendance positive quant à son développement global.

Là où ça devient de plus en plus intéressant pour les entreprises qui se positionnent sur un tel marché, c'est le fait qu'elles soient encouragées par un consommateur participatif qui se présente comme étant beaucoup plus responsable et beaucoup plus impliqué dans le développement des produits. De ce fait, s'il n'y avait pas eu ce phénomène dudit collaboratif et s'il n'y avait pas eu cette révolution technologique, force est de constater que le marché des applications mobiles n'en serait probablement jamais arrivé à connaître un tel succès.

En somme, cette émancipation des usages technologiques a ouvert les marchés à de véritables opportunités. L'aspect social que se revêt Internet et l'ensemble des nouvelles technologies ont conduit l'entreprise B à saisir cette opportunité l'amenant donc à recréer les manières de penser la santé et de gérer celle-ci avec une facilité incontestable. Étant donné que la population est de plus en plus vieillissante, que celle-ci se voit souffrir progressivement de maladie chronique telles que les maladies cardiovasculaires, les maladies pulmonaires obstructives chroniques ou le diabète de type 2, on ne peut qu'observer une forte tendance à l'adoption des applications mobiles dans le secteur de la santé.

### **La concurrence**

Fondé en 2003 et basé à Annapolis au Maryland, le principal concurrent de l'entreprise B est un chef de file dans le domaine de la surveillance personnelle d'exécution et de condition, et compte parmi son équipe en moyenne 11 à 50 employés. Fusionnant différentes technologies, spécifiquement celles se rapportant aux sondes fûtées brevetées de tissu et d'algorithmes à celle de la conception de système originaux, cette entreprise se positionne comme un leader mondial dans le marché des solutions de soins de santé. Offrant également une combinaison sportive menue de capteurs sans-fil, cette entreprise américaine offre un produit similaire à un prix se voulant à peu près comparable à celui de l'entreprise B, soit de 109 \$ américains pour la camisolite seulement alors que le SmartSkin à lui seul se chiffre au alentour de 175 \$ canadiens.

Ciblant également l'Amérique du Nord, cette entreprise concurrente compte parmi ses marchés desservis l'Europe de l'Ouest, le Royaume-Uni, l'Allemagne et Singapour.

### **La concurrence indirecte**

Parmi les concurrents jugés indirects à l'entreprise B, l'on peut compter la présence de Nike comme l'une des plus grandes organisations concurrentes, car, en détenant un potentiel de croissance élevé, cette dernière peut très bien compétitionner et retirer des parts de marché de l'entreprise B. Parce qu'elle détient une très bonne notoriété et parce qu'elle est d'envergure internationale, Nike deviendrait un joueur à ne pas négliger et qui pourrait très bien s'ouvrir davantage à ce segment de marché (applications mobiles). Pour l'instant, il offre un produit s'apparentant à un bracelet à écran LED, capable de saisir, outre les heures et les dépenses énergétiques de la journée, certaines données physiologiques comme le rythme cardiaque, la pression sanguine et le taux de glucose. Le tout relié au portable intelligent par une connexion Bluetooth. Dans cette même veine, il y a les compagnies Polar et Garmin qui pénètrent également le marché des équipements biométriques en produisant un bracelet mesurant la pression sanguine systolique et diastolique humaine ainsi que le rythme cardiaque.

## Les clients

S'octroyant une force de vente qui lui permet d'adhérer aux deux marchés à la fois, soit le marché du BtoC et celui du BtoB, l'entreprise B parvient à se développer un rayonnement à toute échelle fondée sur l'innovation et l'ovation technologiques.

### Les clients BtoC

Le client type de l'entreprise B est un consommateur innovateur se prévalant d'un enthousiaste certain. Toujours prêt à dépenser une somme considérable pour un produit de luxe, c'est un consommateur friand de nouveauté qui se voit constamment interpellé par les nouvelles technologies, notamment celui du web 2.0 où il se sent de plus en plus impliqué, voire utile, lorsqu'il entre dans la phase de préachat. Cette expérience est pour lui un moment passible d'apprentissage et de gratification où il peut émettre ses connaissances, ses goûts et ses intérêts. Par conséquent, ce consommateur est un professionnel âgé d'en moyenne 35 à 55 ans qui se voit appartenir à la catégorie des consommateurs innovateurs ou des adoptants précoces. Couramment à l'affût des nouvelles tendances en matière de sport et de santé, il affectionne particulièrement les sports de luxes tels que le golf, le ski, les sports nautiques, dont la voile et le vélo de route. Tout compte fait, c'est un consommateur détenant un certain pouvoir, une éducation de niveau collégial à universitaire et un revenu touchant plus de 78 000 \$ par année.

Selon une étude menée en 2009 par le centre de recherche Pew Research Center's Internet & American Life Project, les hommes comme les femmes accorderaient une attention particulière à leur état de santé. De ces résultats, l'on dénombrait 17 % pour les hommes et non loin derrière, 16 % pour les femmes. Le groupe d'âge le plus interpellé étant les 18-29 ans avec un résultat de 29 % sème un peu la controverse alors que le revenu déclaré atteint 75 000 \$ avec un score de 20 %. Ceci étant représentatif au client type de l'entreprise B, son groupe d'âge lui, l'est beaucoup moins. Le dernier aspect relié à l'entreprise B est que le niveau d'éducation déclaré dans cette étude est représentatif à celui dévoilé par l'entreprise, soit le collège et les études supérieures (université) avec un résultat de 20 %.

Le tableau 5.5 présenté à la page suivante témoigne du profil des utilisateurs de téléphonie mobile comme outil de collecte d'information sur la santé.

Tableau 5.5 : Utilisation d'un mobile comme outil de collecte d'information sur la santé

**Used cell phone to look up health information**

Percentage of cell phone users in each group who have used their phone to look up health or medical information

Total cell phone users	17%
<b>Gender</b>	
Male	17
Female	16
<b>Race</b>	
White	15
Black	19
Hispanic	25*
<b>Age (at time of survey)</b>	
18-29	29*
30-49	18*
50-64	7
65+	8
<b>Education</b>	
Some high school	16
High school graduate	12
Some college	21*
College graduate or more	20*
<b>Household Income</b>	
< \$30,000	15
\$30,000 - \$49,999	17
\$50,000 - \$74,999	17
\$75,000+	22*
<b>Language</b>	
English	17
Spanish	14
<b>Community Type</b>	
Rural	11
Suburban	16
Urban	21*

\* Indicates a significant difference

Source: Pew Research Center's Internet &amp; American Life Project, August 9-September 13, 2010 Tracking Survey. N=3,001 adults and N for cell phone users=2,485. The margin of error is +/- 2.5 percentage points for all adults and 3 points for cell phone users.

Source: Mobile Health 2010, By Susannah Fox, Associate Director, October 19, 2010

**Les clients BtoB**

Quant au marché interorganisationnel sur lequel est implantée l'entreprise B, on parle de clients actuels et potentiels d'envergure nationale et internationale. Parmi celles-ci, notons son principal client, soit l'Agence Spatiale canadienne qui a conclu une entente partenariale afin qu'elle lui confectionne un vêtement intelligent pour l'entraînement au sol de ses astronautes.

De plus, elle fait affaire avec la ligne de hockey junior majeur du Québec (LHJMQ) dans le but d'offrir aux jeunes et, futurs joueurs de la ligne nationale, des conditions favorables à



l'entraînement. En outre, l'entreprise B compte sur certains partenaires d'affaires œuvrant dans des centres professionnels de la santé, entre autres la clinique sportive Neurosport qui offre des services de neuroréadaptation aux athlètes et aux sportifs ayant subi une commotion cérébrale.

Ces entreprises innovatrices font donc appel aux services de l'entreprise B afin de conserver un avantage concurrentiel dans leur secteur d'activité. Par voie de conséquence, elles sont toutes soucieuses de l'état de santé de leurs membres (sportifs, astronautes, patients, etc.) et cherchent à améliorer leur productivité de même que le développement des sciences de la vie.

### 5.3.3 Le modèle d'innovation

Finalement, l'on constate que l'hybridation des processus innovants conduit l'entreprise B à se doter de plusieurs outils tels que la veille stratégique et les partenariats interentreprises, notamment, avec l'Agence spatiale canadienne, la ligne de hockey junior majeur du Québec (LHJMQ), le Centre d'innovation et de recherche en habillement Vestechpro et le Conseil National de la recherche du Canada (CNRC). À noter que grâce au soutien technique et de l'aide financière précieuse que lui offre le CNRC, l'entreprise B peut ainsi accroître sa valeur ajoutée et ses occasions d'affaires.

De plus, c'est en usant des principes interactifs tels que les techniques de veille, d'analyse concurrentiels et d'analyse de la demande que l'entreprise B parvient à mieux connaître et à mieux saisir les besoins particuliers de ses clients. Même si celle-ci ne détient pas de système web interactif destiné au grand public, cette entreprise pose tout de même des gestes qui la conduisent à adopter certaines pratiques reliées à l'IO (innovation ouverte). Par exemple, ses collaborations interorganisationnelles telles que mentionnées précédemment, sa présence active dans les salons professionnels internationaux, entre autres en ce qui concerne l'industrie des sciences de la vie et enfin, de son écoute permanente envers ses clients.

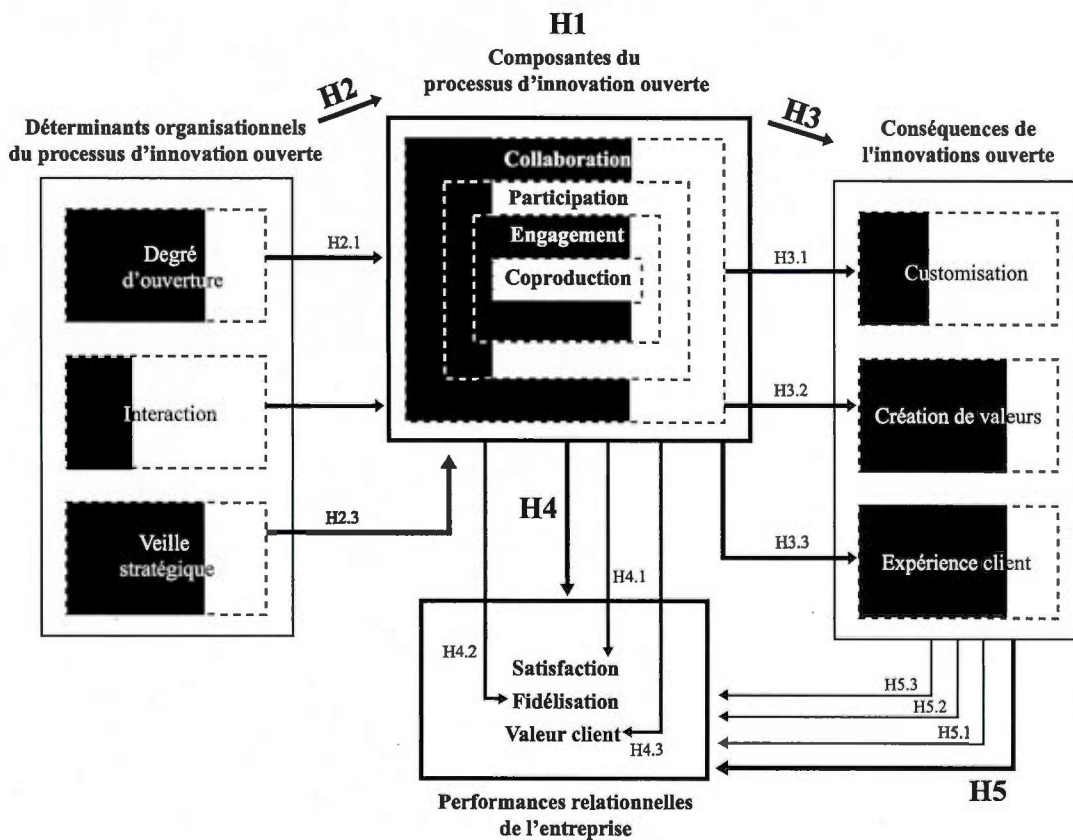
Tout compte fait, l'on constate que l'entreprise B, bien qu'elle fasse preuve d'interaction et d'écoute active, n'offre en aucun cas un produit 100 % conçu sur mesure où ce dernier provient d'une innovation initiée directement par le client. En effet, c'est un produit standard se voulant adapté aux spécifications du marché notamment celles provenant de l'Agence Spatiale Canadienne et de la ligne de hockey junior majeur du Québec (LHJMQ). À la base, le SmartSkin était un produit conçu de manière répétée où l'entreprise B fut amenée à réaliser certaines modifications dans le but de mieux rejoindre son marché.

Pour ces raisons, l'on peut classer ce type d'entreprise comme une organisation employant l'hybridation des processus d'innovation où ceux-ci ne sont ni complètement fermé et ni totalement ouvert. En effet, l'entreprise B s'est vue recevoir un indice de cocréation de 66 %, la plaçant en deuxième position devant l'entreprise A, une firme se classant en innovation fermée.

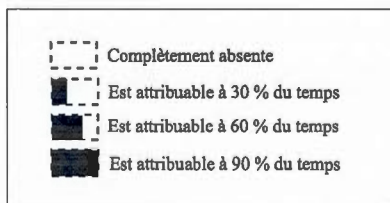


La figure 5.3 présente le niveau de mise en application de chacune des variables comprises à l'intérieur de notre cadre conceptuel.

Figure 5.3 Cadre conceptuel s'appliquant au cas B



#### Légende



## 5.4 Présentation générale de l'entreprise C : Modèle d'innovation hybride 2

### 5.4.1 Analyse interne de l'entreprise

#### Historique de l'entreprise

Souvent considérées comme dépourvues de ressources, la TPE et la PME québécoise ayant fait l'objet d'héritage familial, de persévérances et d'engagements, sont des organisations qui méritent d'être considérées en tant que modèle économique et fleuron de l'industrie. En effet, l'entreprise C est une compagnie québécoise et canadienne qui développe et commercialise des systèmes de surveillance et de contrôle des températures des unités réfrigérées des supermarchés. Œuvrant dans l'industrie des technologies de l'information, plus spécifiquement dans le secteur de la fabrication d'appareils de mesure, de commande et d'appareils médicaux, cette firme se positionne parmi les entreprises à plus forte croissance au Québec<sup>18</sup>. Implanté à Mirabel, cette organisation familiale compte parmi son équipe plus de 55 employés, dont 17 en recherche et en développement.

À l'origine, en 1986, le père fondateur s'était procuré un brevet relativement simple, certes, mais profondément brillant. Celui-ci consistait à implanter un capteur de température dans un comptoir réfrigéré avec des limites d'alarmes déclarant ensuite une sonnerie lorsque la température ne semblait plus adéquate. Quelques années plus tard, l'entreprise C rencontrait d'excellents résultats la conduisant ainsi à une croissance accélérée de ses pratiques commerciales, notamment au niveau de ses ventes et de son employabilité. Se donnant comme mission de prévenir les problèmes d'intoxication alimentaire tout en ayant soin du respect de son environnement, entre autres en offrant des solutions de contrôle menant à la réduction substantielle de l'émission de gaz de serre et d'une réduction des besoins en énergie, l'entreprise C a donc cherché à optimiser son rendement et ses apports en innovation. Qui plus est, elle devient non seulement un atout précieux pour les frigoristes, mais aussi, une référence pour l'ensemble des entreprises québécoises de même taille œuvrant en BtoB (business to business).

#### La structure de l'entreprise

La gouvernance de cette entreprise familiale, maintenant entre les mains d'actionnaires américains est fondée sur des stratégies de gestion axées vers la qualité des produits et des services, de l'écoute clientèle, de la satisfaction et de la confiance des clients de même que de l'innovation dans les produits.

Sous sa direction, l'entreprise C compte en moyenne 60 employés dont 17 en R&D ce qui l'incite à faire preuve de créativité et d'innovation. Ne bénéficiant pas d'autant de ressources,

<sup>18</sup> Fait souligné dans l'œuvre de Danielle Luc (2003), sous la direction de André Julien, *Les PME à forte croissance: L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, page 99 à 114.

l'entreprise doit pouvoir compter sur des employés entreprenant, imaginatif et polyvalent. Tout compte fait, elle mise sur l'implication des ses membres de gestions et s'ouvre de plus en plus aux nouvelles tendances 2.0. C'est donc en suivant une structure matricielle que l'entreprise C parvient à mieux gérer ses ressources soit en divisant son organisation et plusieurs départements.

### **Positionnement et stratégies d'entreprise**

Aujourd'hui, le nouveau président et fils fondateur de l'entreprise C positionne son organisation comme une firme détenant une expertise unique et de pointe dans le domaine de la conception d'alarmes basées sur la fluctuation de température pour les congélateurs d'épicerie. Bon an mal an, cette entreprise vise le premier rang de son industrie en fournissant aux propriétaires de chaînes de supermarchés des services de mise à jour des informations complètes et pertinentes pour faciliter la prise de décision en supermarché.

Outre sa capacité d'ingénierie avancée et son expertise en R&D (recherche et développement), l'entreprise C priorise le développement durable dans le but d'atténuer les répercussions sociales, environnementales et économiques.

En affaires depuis près de 27 ans, cette entreprise québécoise qui se retrouve désormais entre les mains d'actionnaires américains, tend à maintenir ses capacités de gestion et ses habilités humaines en respectant le contexte d'accompagnement de sa PME. Il y a quelques années, l'entreprise C a même remporté le prix argent et or de la Banque Nationale pour avoir fait preuve de conditions exemplaires en se qualifiant comme la meilleure PME au niveau régional. Depuis lors, l'entreprise C mise sur la création de valeur à l'interne, sur le développement de ses compétences, notamment, celles de ses employés et, sur la reconnaissance en excellence des affaires.

### **Le ThermoPro-66**

Le ThermoPro-66 (nom fictif) est un outil performant qui permet d'effectuer la surveillance et l'analyse constantes des changements de température et d'énergie. Cette plate-forme d'intégration produit des rapports permettant de mieux effectuer la gestion des systèmes, soient des systèmes d'alarme, de l'usage de l'énergie et des applications particulières conçues spécifiquement pour l'appareil ThermoPro-66.

Répondant à un besoin industriel, ce produit cible un créneau de marché qui s'opérationnalise dans un contexte interorganisationnel, exigeant ainsi des expertises de pointes venant de dif-

férentes ressources. Ce faisant, pour concevoir un tel produit, l'entreprise affirme avoir recours à plusieurs ressources externes telles que le Centre d'innovation en microélectronique du Québec (CIMEQ), le Conseil National de la recherche du Canada (CNRC) et le Ministère du Développement Économique, Innovation et Exportation (MDEIE). Le fait de développer des projets en collaboration avec ces centres spécialisés a permis à l'entreprise C de trouver de meilleures solutions d'affaires pour ses clients. Conséquemment, elle est parvenue à conceptualiser un produit qui répond parfaitement aux normes techniques de l'industrie et aux besoins particuliers de chacun des clients.

*« (...) c'étaient des produits matures, très artisanaux... même s'il n'y avait pas au départ d'indice important quant au potentiel de croissance de l'entreprise, l'ouverture d'esprit des dirigeants m'a beaucoup impressionnée... L'entreprise C serait probablement morte si elle n'avait pas fait le saut technologique... » Gilles Ouellet Ing. Expert en génie industriel et en gestion d'entreprise, PARI-CNRC<sup>19</sup>.*

Ainsi, l'on parvient à positionner le ThermoPro-66 comme un appareil détenant une plus grande capacité d'intégration, une saisi et un contrôle assuré de l'information concernant l'ensemble de son environnement, soient des données relatives au système d'alarme, à l'éclairage, à la réfrigération, à la climatisation et au chauffage des supermarchés. En somme, cet appareil permet la mise en œuvre de stratégies globales multi-systèmes dont la gestion de l'énergie, l'entretien préventif, la conservation de la qualité des aliments et la supervision continue des performances des unités réfrigérées.

#### 5.4.2 Analyse externe de l'entreprise

##### L'analyse FFOM

Si bien implantées, les nouvelles technologies ont très bien servi à l'entreprise C qui est parvenue à répondre à un besoin imminent, manifesté notamment par l'industrie agroalimentaire et les gouvernements, lesquels ont décrété l'urgence d'agir afin de ralentir la détérioration de l'environnement. Effectivement, une étude menée par l'OCDE<sup>20</sup> révélait que : « d'ici à 2050, la population de la planète devrait passer de 7 milliards à plus de 9 milliards, et l'économie mondiale devrait presque quadrupler, entraînant une demande croissante en énergie et ressources naturelles ». De là, de grands défis environnementaux motivent les prises de décisions de nombreuses organisations telles que l'entreprise C et ses clients.

Afin de remédier aux enjeux environnementaux qui pourraient affecter considérablement ses décisions managériales, l'entreprise C compte parmi ses forces une expertise unique qui s'appuie sur une équipe de R&D multidisciplinaire. Cet atout lui permet donc de veiller sur différents domaines de son industrie et d'entretenir des connaissances pluridisciplinaires de

19 Citation reprise dans l'œuvre de Danielle Luc (2003), sous la direction de André Julien, *Les PME à forte croissance: L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, page 99 à 114.

20 Perspectives de l'environnement de l'OCDE à l'horizon 2050 : Les conséquences de l'inaction. Synthèses, 2012.



l'industrie des hautes technologies, dont la microélectronique et l'ingénierie. Ce qui la conduit à se développer une expertise en contrôle et en maîtrise de procédés contrôlés.

De plus, l'on compte parmi ses plus grandes forces le fait qu'elle se regroupe et qu'elle fasse partie d'un réseau d'experts qui collabore à son développement et à ses capacités d'ingénieries. Parmi ces intervenants, l'on dénote le Centre d'innovation en microélectronique du Québec (CIMEQ), le Conseil National de la Recherche du Canada (CNRC) et le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ). De ce fait, l'intervention de ces acteurs, entre autres monsieur Gilles Ouellet ing. au CNRC et monsieur François Verdy-Goyette, Directeur général au CIMEQ a permis à l'entreprise C d'améliorer ses processus et d'accroître ses opportunités de marché à plus grande échelle, entre autres, sur le marché de l'Amérique du Sud.

*« En étant ouverts et en se voyant collaborer avec d'autres professionnels, notamment grâce à leur ouverture d'esprit et à leur culture innovante, ils arrivent à concevoir des projets d'envergures et des innovations à la fine pointe des nouvelles technologies » François Verdy-Goyette MBA. Directeur général, CIMEQ.*

À cette stratégie partenariale, s'ajoutent différentes forces qui permettent à l'entreprise C de se créer de la valeur ajoutée et de mieux pénétrer les nouveaux marchés. C'est entre autres au moyen d'un système de veille technologique et d'une veille de marché que cette PME québécoise a su aussi bien concurrencer avec les marchés américains qu'europeens.

Par conséquent, elle se dit à l'écoute de ses clients en veillant à se qu'ils puissent obtenir les meilleurs solutions possibles pour l'atteinte d'une plus grande efficacité et d'une meilleure rentabilité. L'amélioration de leurs conditions globales devient donc l'une de leurs principales préoccupations et, c'est pourquoi elle s'investit autant en recherche et en développement. À noter qu'elle est la seule de son groupe (multinationale américaine ayant fait l'acquisition de l'entreprise C) à posséder cette expertise et qu'en retour, elle ne peut que s'attendre à ce que ses dirigeants la soutiennent à sa juste valeur.

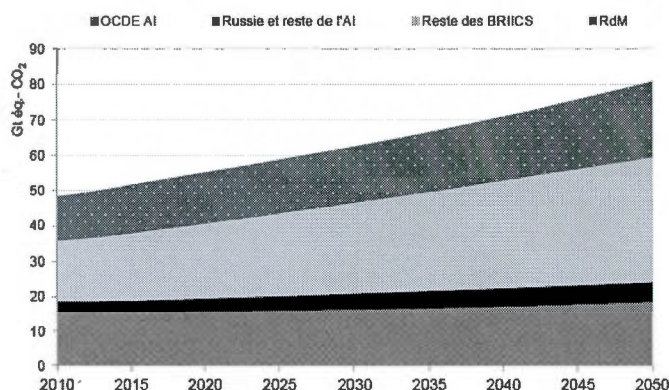
Composée d'une petite équipe de 60 employés dont 17 en recherche et en développement, l'entreprise C est contrainte d'agir en fonction d'un budget limité qui se veut assujéti à la maison mère aux États-Unis. Ainsi vient renforcer son désir de collaborer auprès d'experts extérieurs dans le domaine de l'innovation et des hautes technologies. Comptabilisant beaucoup moins de ressources à l'interne et bien qu'elle puisse bénéficier d'une équipe de R&D multidisciplinaire, l'entreprise C préfère de loin partager certains bénéfices pour ainsi récolter un maximum de profits. Enfin, ce qui ne vient pas aider sa situation c'est qu'elle dépose son expertise sur une plateforme se voulant de plus en plus complexe en raison du fait qu'elle collabore avec beaucoup d'intervenants. Ainsi, il n'est pas rare de constater que les multiples ajouts alourdissent le système d'exploitation en rendant la technologie désuète et de moins en moins compétitive.



En ce qui a trait aux opportunités et aux menaces qu'elle rencontre, notons d'abord la présence de nombreux défis environnementaux qui se présentent comme des problématiques urgentes et imposantes. Effectivement, l'OCDE 2012 soutient que les changements climatiques, notamment l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre, la biodiversité, le traitement des eaux et l'énergie industrielle sont des conséquences graves de la surconsommation des énergies non renouvelables et renouvelables.

La figure 5.4 présente une tendance allant vers l'accroissement des émissions des GES par région jusqu'en 2050 :

Figure 5.4 Émissions de GES par région: scénario de référence, 2010 - 2050



Note : "OCDE AI" correspond au groupe des pays de l'OCDE qui font aussi partie de l'Annexe I du protocole de Kyoto  
 RdM = reste du monde  
 Gt éq.-CO<sub>2</sub> = gigatonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>  
 Source : Scénario de référence des Perspectives de l'environnement de l'OCDE ; résultats du modèle ENV-Linkages.

En raison de ces conditions environnementales, les gouvernements ont décidé de bonifier l'aide à la recherche ou toute autre activité liée à l'innovation et le développement durable. En effet, cet enjeu la conduit à adopter de nouvelles pratiques et de nouvelles orientations stratégiques afin qu'elle puisse offrir des solutions environnementales adéquates. Ainsi, ce soutien gouvernemental devient donc une opportunité pour l'entreprise C qui investit déjà beaucoup en recherche et en développement. La figure 5.5 présente des données retrouvées à l'intérieur du budget 2012-2013 de Finance Québec, lequel se promet d'injecter d'ici 2020 plusieurs millions de dollars :

Figure 5.5 : Investissements prévus pour appuyer des entreprises innovantes afin de réduire les émissions de GES (en millions de dollars)

	2012 - 2013	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017	Total	
						5 ans D'ici 2020	
Efficacité énergétique, recours à des énergies moins émettrices. Implantation et mise à niveau des procédés et des pratiques	0,8	9,5	19,6	33,5	33,5	96,9	210,0
Développement des bioénergies	0,2	2,3	4,7	8,0	8,0	23,2	50,0
Innovation, recherche, développement et démonstration de technologies vertes	0,1	1,8	3,8	6,4	6,4	18,5	40,0
Amélioration de la performance environnementale du transport des marchandises	—	3,0	6,3	19,2	19,2	47,7	115,0
Soutien à l'intermodalité et à la logistique dans les transports	—	0,9	2,8	14,0	14,0	31,7	85,0
Émergence de bâtiments commerciaux verts	0,4	5,1	10,3	17,5	17,5	50,8	110,0
<b>Total</b>	<b>1,5</b>	<b>22,6</b>	<b>47,5</b>	<b>17,5</b>	<b>98,6</b>	<b>268,8</b>	<b>610,0</b>

Source: Rapport 2012-2013, Le Québec et les changements climatiques: Pour un environnement plus vert, Finance Québec

Finalement, plusieurs menaces viennent s'ajouter au contexte dans lequel est implantée l'entreprise C, principalement dans l'industrie des technologies de l'information, mais aussi, dans celui dédié à la fabrication d'appareils de mesure, de commande et d'appareils médicaux. En effet, ce domaine d'expertise figure parmi les créneaux de marché les plus spécialisés, engendrant dès lors une rareté de la demande dont plusieurs métiers ne semblent pas fréquemment envisagés ni même pratiqués. Prenons par exemple : la thermodynamique, l'automatisation, l'instrumentation, le contrôle de procédés, les systèmes embarqués et différents domaines en électronique.

Enfin, les fuites d'information sensibles en raison d'une collaboration étroite avec d'importants clients et fournisseurs augmentent le niveau de risque perçu par l'entreprise C. En effet, la violation des droits d'auteurs et le plagiat demeurent l'une des plus grandes menaces de cette entreprise.

Le tableau 5.6 présente un résumé des différentes forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise C :

Tableau 5.6 : Analyse FFOM de l'entreprise C

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Analyse interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe de R&amp;D multidisciplinaire</li> <li>• Expertise en contrôle et en maîtrise de procédés contrôlés</li> <li>• Relation d'affaires avec des acteurs majeurs dans l'industrie</li> <li>• Veille technologique et de marché</li> <li>• Écoute clientèle</li> <li>• La seule à posséder cette expertise parmi l'ensemble du groupe (firme américaine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petite entreprise (60 employés)</li> <li>• Budget limité (Assujetti à la maison mère aux États-Unis)</li> <li>• Ressources limitées</li> <li>• Plateforme complexe et technologie désoùète (plusieurs intervenants y participent)</li> </ul>
	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Analyse externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence de grands défis environnementaux (changement climatique, énergie, eau, émission des gaz à effet de serre, etc.)</li> <li>• Ouverture des marchés sud-américains</li> <li>• Investissement des gouvernements dans le développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domaine d'expertise très spécifique (rareté des offres de service dans plusieurs champs de compétences)</li> <li>• Fuites d'information sensibles (proximité avec ses clients / et ses fournisseurs)</li> <li>• Violation des droits d'auteurs et plagiat</li> </ul>

### Les tendances du marché

On a vu précédemment que les nouvelles technologies pouvaient favoriser l'émergence d'une économie de marché tout comme elles pouvaient améliorer, de manière substantielle, le développement de son écosystème. De mieux en mieux compris, le développement durable devient l'enjeu le plus priorisé des systèmes de gouvernances québécois, notamment à l'intérieur des États, mais aussi, et sinon plus, à l'intérieur des entreprises où se dessinent un avenir économique des plus compétitifs. Par conséquent, l'on parvient à mieux saisir le marché sur lequel l'entreprise C figure de même que les nombreux défis sur lesquels celle-ci doit s'investir.

En ce qui concerne les politiques affectant le marché de l'entreprise C, l'on peut d'emblée constater que plusieurs facteurs jouant en sa faveur viennent favoriser l'émergence du développement de ses produits. En adhérant aux différentes lois et programmes gouvernementaux, l'entreprise C est amenée à intégrer les missions que se revêt le ministère de l'environnement durable du Québec. Parmi les différents axes sur lesquels s'oriente le gouvernement, notons la lutte contre les changements climatiques, la réduction de la pollution atmosphérique, la gestion des matières résiduelles, la gestion durable de l'eau et le régime de sanctions de la Loi sur la qualité de l'environnement. Tout compte fait, le ThermoPro-66 est un produit pouvant très bien répondre à certaines attentes du gouvernement actuel.

Tel qu'il fut mentionné, ce produit permet de diminuer la consommation d'énergie en contrôlant mieux voire en enrayant les fluctuations énergétiques des unités réfrigérées.

Considérant le fait que l'entreprise C veille à réduire la consommation en énergie et que ceci entraîne une diminution des dépenses énergétiques, force est d'admettre que sur une base économique, cette entreprise peut permettre à ses clients et à l'État d'accroître leur capital financier de manière considérable. Par ailleurs, la maîtrise des coûts et des gains en lien avec le développement durable, notamment l'écoconception, permettent à la société (entreprise, gouvernement, citoyen) de jouir d'un climat économique relativement favorable.

Outre l'aspect économique, les enjeux et les décisions sur lesquels se base l'entreprise C viennent accroître le développement des affaires de même que la recherche et le développement à l'interne. Techniquement, ces enjeux ont influencé la prise de décisions des dirigeants de l'entreprise C en empruntant des avenues qui répondent davantage aux défis rencontrés (changements climatiques). Décidément, les nouvelles technologies en lien avec le développement durable ont émergé d'une nouvelle économie qui s'est caractérisée par la proximité et le partage. En effet, le développement des nouvelles technologies et d'une économie plus que contemporaine a conduit l'individu à opter pour des pratiques plus vertes et plus consciencieuses.

#### **La concurrence**

Établi au Canada depuis 1972, ce concurrent regroupe sous une même gouvernance plusieurs grandes marques reconnues mondialement dont la grande majorité se spécialise dans l'automatisation et dans l'optimisation des procédés industriels. Pour des raisons de nature éthique et confidentielle, ces dernières ne pourront être divulguées à l'intérieur de ce mémoire. Néanmoins, ce portait permettra de mieux saisir les enjeux entourant cette industrie et ses effets directs sur l'environnement.

Offrant une expertise technologique et industrielle, ce concurrent direct à l'entreprise C mise sur la diversification de son offre en développant des produits performants dans plusieurs secteurs d'activité, notamment en agroalimentaire, chimie, traitement des eaux, énergie, énergie-industrielle, énergie alternative, etc. Sa mission est de comprendre les problèmes rencontrés par ces divers secteurs d'activité afin d'aider les clients à mettre en application des solutions efficaces et à la fine pointe des nouvelles technologies.

D'année en année, les effets des changements climatiques engendrent déjà beaucoup trop de dommage à l'environnement. Des entreprises tel que l'entreprise C et ses principaux concurrents se donnent comme défi d'offrir plusieurs solutions d'intelligence affaires afin d'apporter des mesures à ces catastrophes dites naturelles. Effectivement, la mise en œuvre d'une meilleure gestion des coûts et des ressources, notamment celles reliées à l'énergie non renouvelable et



à l'énergie produites à partir de sources renouvelables, peuvent ralentir considérablement la détérioration progressive des écosystèmes.

En terminant, il serait bien de souligner qu'un second concurrent à l'entreprise C provient du marché européen dont l'année d'implantation reviendrait aux années 1933. Ce pionnier du secteur de la fabrication d'appareils de mesure, de commande et d'appareils médicaux, œuvre en étroite collaboration avec les grandes entreprises et multinationales de ce monde afin d'abaisser leurs dépenses énergétiques.

Fait à noter, l'on peut considérer la concurrence indirecte comme étant formée de l'ensemble des entreprises résistantes aux changements, dont celles ne prévoyant pas dans les prochaines années adhérer aux nouvelles technologies. Réfractaires aux innovations, celles-ci conservent les anciennes plateformes en ne permettant pas à l'entreprise C d'acquérir de nouvelles parts de marchés.

#### **Les clients**

Ciblant particulièrement l'industrie agroalimentaire, l'entreprise C offre des solutions innovatrices afin de permettre aux supermarchés de connaître en temps réel leurs dépenses énergétiques.

Par conséquent, ses clients, soient les grossistes en alimentation, verraient la consommation d'électricité de leurs unités réfrigérées se normaliser pour ainsi abaisser leur facture d'électricité de 10 à 15 %<sup>22</sup>. Effectivement, dans un document produit par Ressources Canada, sous la rubrique RETScreen® internationale, le Centre d'aide à la décision sur les énergies a affirmé que : « les supermarchés consomment plus d'énergie par unité de surface que la plupart des autres bâtiments du secteur commercial. Un grand supermarché consommera environ l'équivalent de 5 000 MWh/an et au Canada il y a plus de 5 000 supermarchés de ce type ». Selon cette source, les unités réfrigérées compteraient à eux seules près de 50 % de cette consommation alors que 25 % totaliserait les dépenses en éclairage. Le calcul qui est déclaré dans ce rapport stipule qu'il faudrait à une épicerie de cette envergure déboursier près de 150 000 \$ par année. De ce fait, une simple réduction de son apport énergétique, soit de 20 %, engendrerait une augmentation des profits d'au moins 20 %. Ce qui n'est pas négligeable et qui permettrait à une telle entreprise d'accroître sa profitabilité de même que de réduire considérablement l'émission des gaz à effet de serre.



### 5.4.3 Le modèle d'innovation

Se rattachant à une multinationale qui exploite les nouvelles réalités en matière d'innovation ouverte, l'entreprise C peut alors s'afficher comme une entreprise dite hybride où les deux processus d'innovation, soit le modèle fermé et le modèle ouvert, sont déployés à l'intérieur de ses processus. En effet cette entreprise fut acquise par une multinationale américaine où cette dernière a rendu opérationnalisable un instrument incitant le changement et dont l'objectif est d'optimiser la réussite des innovations ouvertes. Ainsi, les employés de cette grande entreprise, y compris ceux de l'entreprise C sont invités à collaborer ouvertement en utilisant cette plateforme interactive tout en influençant les pratiques de la PME québécoise.

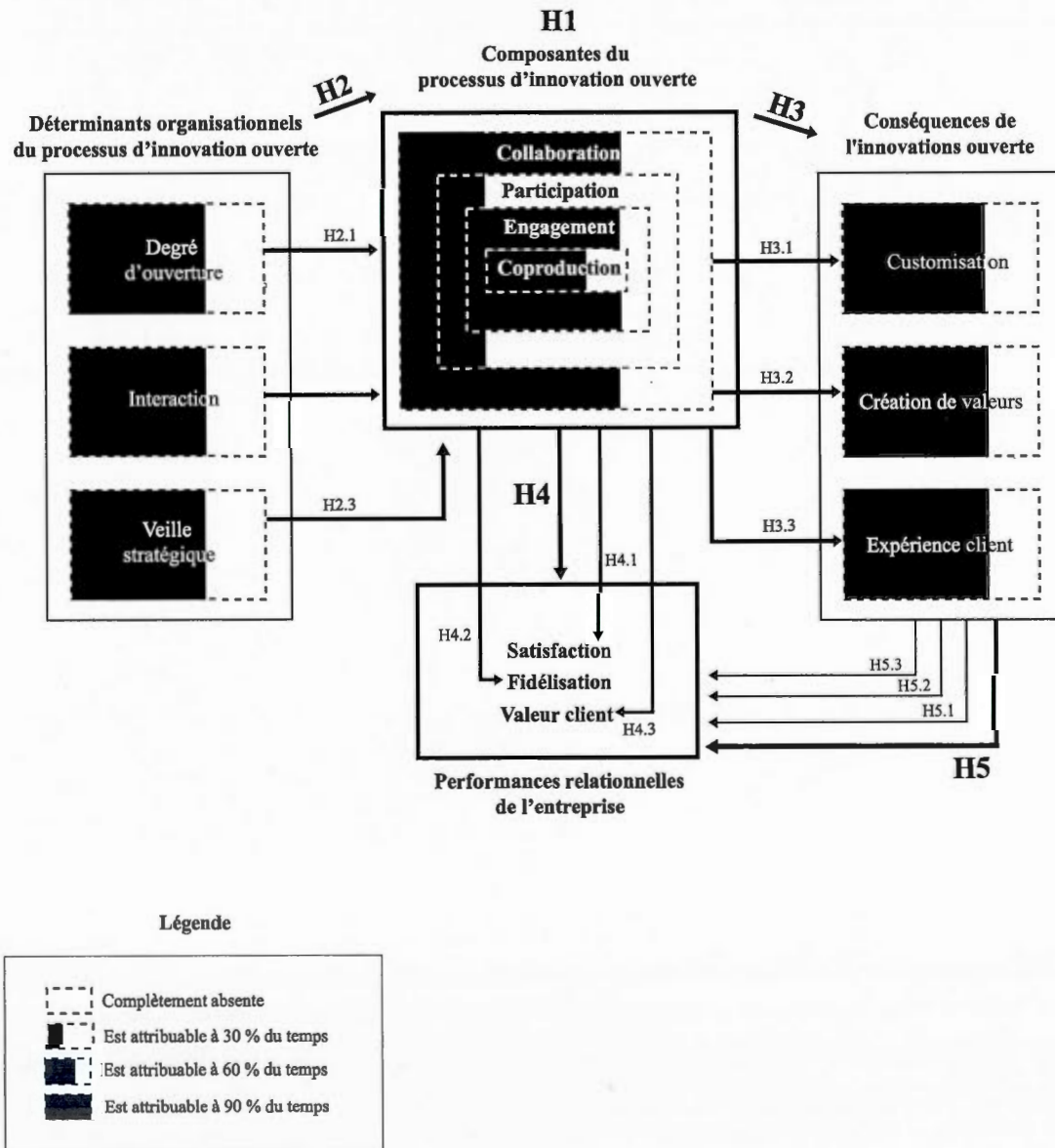
En outre, son degré d'ouverture et son intérêt marqué pour la co-crédation des innovations l'amène donc à collaborer étroitement avec les OEM (original equipment manufacturer) affiliés à son marché. Effectivement, ces partenaires lui permettent d'entretenir une meilleure collaboration avec plus d'une dizaine de supermarchés, majoritairement au Canada et dont le besoin est de se prémunir d'équipements fiables et efficaces qui permettent de contrôler les écarts de températures des unités réfrigérées.

Bien que celle-ci n'ait recours à aucune plateforme interactive de type living-lab, elle parvient à mettre en pratique certaines techniques et méthodes émergentes de l'innovation ouverte. Notamment, en collaborant avec plusieurs experts dans le domaine de l'innovation, dont le CNRC, le CIMEQ, le CRIQ et la MDEIE, de même qu'en œuvrant aux côtés des OEM et de ses plus fidèles clients. Enfin, bien qu'à l'intérieur de cette entreprise l'on constate qu'il n'y ait pas de système favorisant l'innovation ouverte, l'on reconnaît que les pratiques de gestions employées par la maison mère auront incidemment une influence importante pour la mise en œuvre de ses stratégies de développement de produits.

Tout compte fait, l'on constate d'emblée que la collaboration devient l'une des principales forces de cette entreprise et que conséquemment, elle est une firme en voie d'acquérir une philosophie de gestion orientée vers le partage des connaissances dont fait preuve l'innovation ouverte. Malgré cette ouverture et ce besoin de collaboration, cette entreprise ne fait l'objet d'aucun processus de customisation où une multitude de combinaisons possibles sont proposées aux clients. De ce fait, l'entreprise C offre un produit standard conçu pour plusieurs organisations œuvrant dans l'industrie de l'agroalimentaire. En résumé, l'on ne parle en aucun cas de produit fait sur mesure où celui-ci est proposé et créé spécifiquement par le client. Par conséquent, l'évaluation qu'il lui a été porté indique qu'il s'agit d'un processus qui n'est ni complètement fermé, ni totalement ouvert. Prenant la deuxième position, soit derrière l'entreprise la plus ouverte (entreprise D), l'entreprise C qui récolte un indice de cocréation de 73 % se voit être perçue comme une entreprise collaborative où interviennent les deux processus d'innovation (ouvert et fermé).

La figure 5.7 présente le niveau de mise en application de chacune des variables comprises à l'intérieur de notre cadre conceptuel :

Figure 5.7 Cadre conceptuel s'appliquant au cas C



## **5.5 Présentation générale de l'entreprise D : Le Modèle d'innovation ouverte**

### **5.5.1 Analyse interne de l'entreprise**

#### **Historique de l'entreprise**

Entrevoyant le potentiel commercial d'une industrie en pleine émergence, monsieur Ouvert et son associé, monsieur Très Ouvert, deux spécialistes avant-gardistes en matière d'éclairage, ont décidé de s'unir, en 1972, en créant un produit unique et sophistiqué destiné à combler les besoins des professionnels œuvrant dans le secteur de l'aménagement extérieur. C'est en 1975 que l'entreprise D, œuvrant dans l'industrie de la fabrication d'appareils d'éclairage extérieur haut de gamme, inaugure sa propre fonderie afin de manufacturer de façon indépendante les modules dérivants de ses luminaires. En 1978, à la suite de cette croissance rapide et soutenue, elle s'installe dans le quartier industriel de la ville voisine où sont implantées plusieurs PME d'envergure nationale.

Depuis, cette PME québécoise a su au fil des années se développer une expertise unique et reconnue dans le domaine de la création et de la production de luminaires extérieurs de qualité supérieure. Se positionnant aujourd'hui comme le fabricant numéro 1 dans son marché<sup>21</sup>, l'entreprise D se donne donc comme devoir de satisfaire les besoins particuliers de chaque client. Dès l'instant où elle a débuté ses activités, elle a immédiatement été perçue comme une entreprise novatrice se tenant à l'affût des nouvelles tendances en matière de design et d'innovation. Située à Boisbriand dans les basses Laurentides, cette entreprise, comptant plus de 250 employés à son actif, bénéficie d'installations modernes (couvrant une superficie totale de 7 150 mètres carrés) où sont aménagés une usine de production et plusieurs bureaux administratifs. En 2012, son chiffre d'affaires gravitait autour de 50 M \$ à 100 M \$ de dollars canadiens.

#### **La structure de l'entreprise**

Tel que souligné, cette organisation compte à ses installations plus de deux cents salariés (250) affiliés à différentes unités stratégiques, dont la R&D, le design industriel, le marketing, les ventes, la gestion et la production. Comptabilisant plusieurs sources potentielles de revenus, notamment en détenant une expertise unique, un centre de recherche et de développement avancé, une capacité d'innovation réputée et des équipes de travail réparties aux quatre coins du monde, l'entreprise D peut donc jouir de ressources humaines et matérielles qui lui permettent d'accroître ses occasions d'affaires ainsi que sa profitabilité. Conséquemment, elle se voit mener ses activités managériales sous une structure matricielle où chaque département est dirigé par un chef gestionnaire qui est, à son tour, sous les directives de supérieurs dirigeants, dont le président de l'entreprise.

21 Selon la dernière mise à jour d'Industrie Canada, 2011

## Positionnement et stratégies d'entreprise

Se donnant comme mission de concevoir et de fabriquer des appareils d'éclairage extérieur de qualité supérieur, l'entreprise D qui offre ses services pour le secteur commercial, se différencie de sa concurrence en usant d'une pratique plus responsable, soit au moyen de l'écoconception combiné à l'innovation ouverte. C'est en tentant de réduire de 30 % les matériaux utilisés lors de la fabrication de ses produits qu'elle se classe parmi les entreprises québécoises les plus écoresponsable. Par conséquent, l'entreprise D qui s'appuie sur une vision axée vers l'innovation, cherche à conserver sa position de leader en se consacrant sur les enjeux environnementaux, notamment en réduisant les matières jugées plus nocives lors de ces procédés d'innovation, mais aussi, en investissant sélectivement afin d'accroître à un taux maximal. Faisant ainsi de l'innovation la pierre angulaire de son plan d'affaires, l'entreprise D parvient à « *canaliser sa passion pour la lumière et l'environnement dans la croissance et la responsabilités* » où elle se promet, en tant qu'entreprise à forte valeur ajoutée, de développer et d'offrir des solutions qui répondent parfaitement aux besoins de ses clients. Selon cette dernière, l'innovation est avant tout un processus qui se pense, se gère et se structure.

Cherchant constamment à renforcer sa position de chef de file en Amérique du Nord, l'entreprise D mise ainsi sur le design et l'épuration, tant dans ses produits qu'à l'intérieur de ses pratiques stratégiques et commerciales afin de mieux cibler les besoins de tous ses membres impliqués, soit du client (BtoB) à l'utilisateur (BtoC). D'où la priorité d'investir en R&D et de concevoir ses innovations ouvertement de manière structurée et réfléchie.

## Le One Light's City

Le One Light's City (nom fictif) est un produit haut de gamme conçu au moyen de matériaux écologiques et de technologies innovatrices, notamment d'une source lumineuse LED et d'un mâle au design fluide et adaptable. Appartenant à la catégorie des biens industriels, ce produit est d'abord conçu pour répondre à un besoin de la part des municipalités, mais également, de plusieurs professionnels provenant de l'industrie de la construction et de l'urbanisation tels que les ingénieurs, les architectes et les paysagistes. Cherchant à moderniser ou à recréer un style de vie qui reflète la collectivité, le One Light's City est un luminaire extérieur de luxe qui favorise l'appréciation des lieux et la contemplation des nuits étoilées. De ce fait, c'est un produit hautement spécialisé qui couvre un créneau de marché bien spécifique et qui se définit par un besoin alliant : nouvelles technologies et esthétique.

En fait le produit One Light's City est né d'une collaboration étroite entre l'entreprise D et son comité d'experts œuvrant notamment dans le domaine de l'architecture, de l'environnement et de l'ingénierie. C'est effectivement à l'appui de ces interventions qu'il fut possible pour l'entreprise D d'innover et de produire un bien qui répond parfaitement aux besoins de cette industrie. En



matière de design, c'est un produit qui détient un avantage concurrentiel sans pareil, entre autres, par le fait qu'il soit muni d'une technologie avancée (LED), mais aussi, par le fait qu'il réponde à une problématique ciblant les enjeux environnementaux notamment causés par les effets de la pollution atmosphérique. C'est donc en misant sur une démarche d'écoconception et d'écodesign que l'entreprise D parvient à répondre à des objectifs de développement durable qui tendent à réduire considérablement les impacts environnementaux. De ce fait, c'est un produit conçu entièrement avec de l'aluminium recyclé et dans laquelle y est retirée toute présence de mercure et de plomb. C'est un fait, l'entreprise D qui adhère à une démarche d'intelligence en affaires s'est introduit sur un créneau de marché hautement recherché et qui, somme toute, positionne ce produit sur un créneau de luxe se vendant dès lors deux fois plus cher qu'un produit d'entrée de gamme. Composé de matières premières recyclées, du mâat à son emballage, ce luminaire extérieur avant-gardiste peut ainsi se positionner comme un produit vert de haute qualité qui ne manque ni d'audace ni de style.

### 5.5.2 Analyse externe de l'entreprise

#### L'analyse FFOM

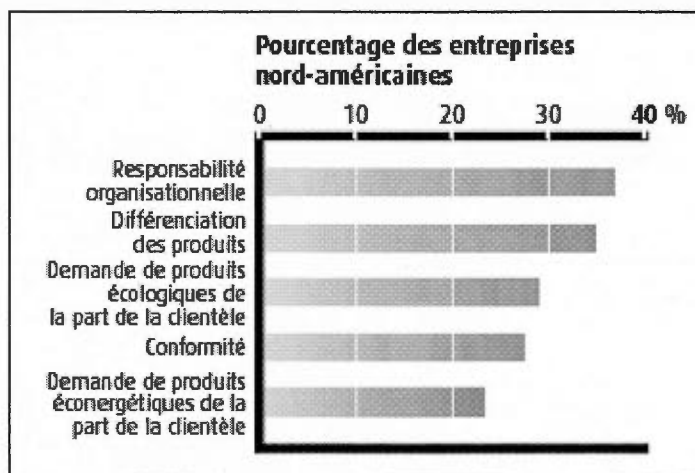
Lorsque le monde fait face à autant d'enjeux environnementaux, que l'État soit par conséquent forcé à adopter des pratiques beaucoup plus responsables, tant pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre que pour la réduction de la consommation de l'énergie, c'est toujours un pan entier de l'industrie mondiale qui en est concerné. En effet, les enjeux entourant l'environnement sont passés de problèmes locaux à des problèmes mondiaux affligeant grandement la qualité de vie humaine. Ainsi, l'ensemble de la collectivité entrepreneuriale mondiale est appelé à revoir et à repenser ses pratiques de gestion, entre autres, en ce qui concerne ses méthodes de fabrication et ses processus d'innovation.

Dans une logique de développement durable ou d'écoconception, les firmes telles que l'entreprise D sont dorénavant amenées à mettre en place des pratiques d'innovation jugées responsables et beaucoup plus adaptées aux récentes réalités. L'environnement dans lequel est plongée l'entreprise D favorise donc l'anticipation et l'adoption de pratiques plus vertes ou d'écoconception, notamment en visant à promouvoir la responsabilité organisationnelle, mais aussi, la différenciation des produits conforme à l'éco-design et aux normes environnementales. La figure 5.8 présente les principaux facteurs motivant l'adoption de pratiques d'écoconception<sup>22</sup> :

22 Industrie Canada, L'écoconception: innover pour demeurer compétitif, [www.ic.gc.ca/cdp](http://www.ic.gc.ca/cdp), (s.d), page 5.



Figure 5.8 : Facteurs motivant l'adoption de pratiques d'écoconception



Source: Industrie Canada, L'écoconception: innover pour demeurer compétitif, [www.ic.gc.ca/cdp](http://www.ic.gc.ca/cdp), (s.d), page 5.

Répondant aux demandes du marché, cette entreprise qui détient de nombreux atouts, dont celui d'être complètement intégrée et multidisciplinaires, lui assure non seulement une meilleure réactivité face à son marché, mais aussi, une position concurrentielle dans une industrie se voulant de plus en plus agressive. Détenant toutes les technologies nécessaires à la fabrication de son système, l'entreprise D peut alors bénéficier d'une force qui se reflète autant dans sa prise de décision que dans son aptitude à s'ouvrir et à co-innover. Effectivement, cette firme qui est dotée d'une force concurrentielle sans pareille favorise incroyablement bien ses pratiques d'innovation ouverte, entre autres, pour avoir introduit un comité d'experts qui intervient afin d'améliorer sa création de valeur et son degré d'innovativité.

*« On se dit que si le client participe à la conception d'un objet que demain il pourra se procurer, on ne devrait pas se tromper. On pense donc pouvoir pénétrer le marché plus rapidement ».*<sup>23</sup>

En plus d'être très ouverte, notamment par le fait qu'elle accepte favorablement les critiques du public, celle-ci compte parmi ses forces le fait qu'elle réussit très bien à émanciper ses pratiques entrepreneuriales et à s'externaliser auprès d'acteurs importants. Par exemple, en 1990, elle s'est vue répondre à une demande du marché lui demandant de revoir le design de ses faisceaux lumineux, lesquels étaient orientés vers le ciel et qui conséquemment ne permettaient pas une pleine jouissance des lieux et du ciel étoilé. Tout compte fait, l'entreprise D qui œuvre dans l'industrie de la conception et de la fabrication d'appareils d'éclairage haut de gamme détient une expertise d'avant-garde et un savoir-faire hautement spécialisé basé sur l'écoute de sa clientèle.

Bien qu'elle puisse compter sur une équipe de travail pluridisciplinaire, l'entreprise D ne manque aucune occasion pour se regrouper et faire appel à plusieurs ressources externes, notamment en ayant recours au support de l'IDP (Institut de développement de produits), mais aussi, à celui du CNRC (Conseil National de la recherche du Canada), du CRIQ (Centre de recherche industrielle du Canada) et de nombreux partenaires privés tels que la Société royale d'astronomie du Canada, la firme Morelli Designer, HEC Montréal ou Exo Conseil.

Par ailleurs, malgré le fait qu'elle prône plusieurs principes d'innovation ouverte dont la co-innovation et l'écoconception, l'entreprise D confirme qu'elle peut « parfois » emprunter certaines pratiques s'inscrivant dans le cadre classique de la recherche et du développement (R&D). Avouant à l'occasion emprunter une démarche dite fermée, soit en se référant au syndrome « Pas inventé ici » ou mieux connu sous l'appellation anglaise : « Not invented here », l'entreprise D essaie dans la mesure du possible de contrer cette faiblesse en maximisant ses échanges et ses pratiques collaboratives. De ce fait, la quête aux brevets étant de moins en moins recherchée, cette entreprise dite ouverte aux changements, se voit donc motivée à explorer les nouvelles voies offertes par le web 2.0.

De plus, il est à noter que l'entreprise D fait partie d'une industrie composée de plusieurs grands joueurs, lesquels comptent parmi leur équipe plus de 600 employés. Tout compte fait, cette dernière comprenant en moyenne 250 salariés fait donc face à certaines faiblesses, notamment, en ce qui a trait aux ressources matérielles et humaines, mais aussi, en ce qui a trait au budget qui lui est allouée. Effectivement, depuis qu'elle fut conquise par une multinationale européenne, l'entreprise D est dans l'obligation d'adhérer aux règlements et aux principes organisationnels de cette dernière. De ce fait, ceci a pour désavantage de ne plus posséder un plein pouvoir décisionnel alors que celui-ci étant entre les mains de son bureau-chef. Ce faisant, les budgets étant limités, certaines pratiques organisationnelles dont le volet stratégique est directement mené à l'intérieur de la maison-mère. Malgré tout, l'entreprise D, ayant pignon sur rue à Boisbriand est une entreprise de moyenne taille qui réussit très bien à mener des activités commerciales de calibre internationale.

Tout comme plusieurs organisations mondiales, l'entreprise D est appelée à composer avec de nombreux enjeux environnementaux tels que les changements climatiques, l'émission des gaz à effet de serre de même qu'à la réduction de la consommation d'énergie. Par conséquent, l'économie dans laquelle œuvre l'entreprise D est amenée à repenser les manières de mener les affaires et c'est en ciblant ces enjeux environnementaux que le monde de l'entreprise réussira à diminuer de manière substantielle les dépenses énergétiques. L'économie de l'environnement dans lequel évolue cette entreprise est appelée à innover et à prioriser des gestes responsables et de plus en plus écologiques. En effet, cette opportunité a donc conduit l'entreprise D à acquérir de nouvelles technologies, dont la technologie LED, laquelle détient des diodes électroluminescentes qui lui permettent d'économiser environ 50 % de l'énergie.

En plus des enjeux environnementaux, l'entreprise D jouie d'un environnement technologique favorable qui lui permet de mener ses innovations de manière ouverte et à l'aide de plusieurs outils technologiques, entre autres en ayant recours à Internet, permettant ainsi à l'entreprise d'interagir davantage avec ses clients. Par exemple, au moyen d'un site interactif permettant de customiser un luminaire. Cette opportunité de croissance engendre de nombreux bénéfices dont la rapidité à laquelle l'entreprise peut répondre aux demandes du marché, mais également, la rapidité avec laquelle elle peut veiller et réagir face à son marché et aux marchés potentiels.

Qui plus est ce marché étant de plus en plus compétitif, l'entreprise D compte donc parmi ses plus grandes menaces de nombreux entrants décrits comme étant très agressifs, mais aussi très rapides. C'est un fait, les technologies ayant contribué aux bouleversements des pratiques entrepreneuriales, ont aujourd'hui placé ces entreprises devant une pression des marchés qui leur exige une réaction rapide pour contre attaquer. En effet, la rapidité à laquelle l'information est dissimulée place ces entreprises devant une panoplie d'options où il devient profitable, mais aussi, plus complexe. Alors que certaines d'entre elles sont en processus de brevet, d'autres se lancent tête première dans un processus ouvert où la veille stratégique et la veille concurrentielle les amènent à des solutions efficaces et retables. Tout compte fait, le désir de breveter et de conserver son savoir à l'intérieur de ses frontières devient un processus très long et peu rentable. Effectivement, le temps que prend le processus de brevet pour s'officialiser est beaucoup plus long que celui engendré lors du processus d'innovation ouverte.

Finalement, la diversification des marchés devient une menace importante pour l'entreprise D car, de nombreux joueurs parviennent plus rapidement à se nicher dans des sous-marchés où la concurrence se veut très volatile. C'est pour cette raison que l'entreprise D se dédie depuis plusieurs années à l'écoconception et de plus en plus, à un processus ouvert lors de son développement de produit (PDP).

Le tableau 5.7 présente un résumé des différentes forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise D :

**Tableau 5.7 : Analyse FFOM de l'entreprise D**

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Analyse interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est une entreprise intégrée</li> <li>• Détient toutes les technologies nécessaires à la fabrication de ses systèmes</li> <li>• Possède un comité d'experts (externalisation de ses ressources)</li> <li>• Détient une expertise d'avant-garde et un savoir faire hautement spécialisé</li> <li>• S'appuie sur une équipe de travail multidisciplinaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendance à prioriser les pratiques de la R&amp;D traditionnelle (Not invented here)</li> <li>• La quête aux brevets</li> <li>• Relativement à cet industrie, elle est de petite taille (250 employés)</li> <li>• Le pouvoir est entre les mains de la maison-mère</li> </ul>
	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Analyse externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nouvelle technologie LED</li> <li>• L'ouverture des marchés (mondialisation)</li> <li>• Le web 2.0 (l'innovation ouverte)</li> <li>• Plusieurs problématiques axées vers le développement durable et l'écoconception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les nouveaux entrants (acteurs majeurs, très agressifs et très rapides)</li> <li>• La diversification des marchés (sous marchés)</li> <li>• Un marché hyper concurrentiel et très volatile</li> </ul>

### Les tendances du marché

Étroitement liée aux problématiques environnementales, l'économie de marché qui est rattachée à l'entreprise D est une économie verte qui cherche donc à valoriser l'environnement durable comme puissance économique. En effet, c'est en investissant davantage dans de nouveaux processus tels que l'écoconception et l'écodesign que l'entreprise D peut d'emblée espérer obtenir de meilleurs résultats tant sur le plan économique qu'environnemental. Des organisations telles que l'entreprise D cherche à réduire de manière substantielle leurs dépenses énergétiques et leur émission de gaz à effet de serre afin d'obtenir de meilleurs rendements financiers. En fait, cette relation coconmitante ne peut que laisser présager une tendance majoritaire mariant économie et écologie au sein de plusieurs modèles d'affaires entrepreneuriales.

Comme il fut mentionné précédemment, l'industrie dans lequel œuvre l'entreprise D provient d'un marché qui est appelé à répondre à d'importantes problématiques d'avenir, notamment en ce qui a trait aux dépenses énergétiques, mais également, en ce qui concerne la fabrication d'aluminium non recyclé ayant comme répercussion l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre.

D'entrée de jeu, l'on peut remarquer que l'environnement demeure l'un des principaux enjeux auquel l'entreprise D est confrontée. C'est en faisant montre d'appréhension et de clairvoyance que celle-ci se voit développer des stratégies environnementales afin de répondre à un



besoin imminent du marché. Ainsi, elle parvient à réduire de 30 % les matériaux utilisés lors de la fabrication de ses produits et de leur assemblage. Si son produit n'affiche pas une mention quelconque à propos des normes environnementales, cette dernière peut tout de même se réjouir et se valoriser pour avoir mis au point sa propre politique de développement durable. Intégré de manière systématique à la conception et au développement de ses produits, cette politique lui permet non seulement de réaliser une amélioration notable de ses pratiques managériales, mais également, de se prévaloir d'une notoriété certaine.

D'un point de vue sociétal, l'éco-conception en tant que concept tout comme le développement durable en tant que responsabilité sociale sont susceptibles de se retrouver parmi les enjeux les plus importants au monde. En effet, cette nouvelle façon d'être et de penser en société risque de connaître des problématiques beaucoup plus sérieuses alors que le monde entier portera de lourdes conséquences suite à l'ensemble de ses gestes préalablement posés depuis lors. Ainsi, de nouvelles mises en application et de nouvelles technologies devraient, d'ici les deux prochaines décennies, ouvrir les voies aux développements technologiques, mais également au bon développement de l'humanité.

En effet, l'on a vu précédemment que plusieurs changements technologiques avaient contribué aux balbutiements des procédés entrepreneuriaux, mais aussi, du système mondial en général. Alors que les communications n'ont jamais été autant simplifiées, voilà qu'aujourd'hui c'est l'adoption massive de la téléphonie mobile qui entre dans l'œil des entrepreneurs et de nombreux acteurs clés de l'économie mondiale.

Si l'entreprise D a su mettre en ligne un site 3D où elle permet à ses clients et partenaires de se créer un produit qui répond parfaitement à leurs attentes, force est de constater que plus rares sont celles qui ont décidé d'offrir à leur client un produit conçu parmi un nombre illimité de combinaisons possibles. À contre-courant, si l'entreprise D n'avait pas eu à sa disposition une telle opportunité sur le plan technologique, c'est sans l'ombre d'un doute qu'elle n'en serait point là aujourd'hui. En fait, la force que se revêt cette entreprise découle principalement de sa grande capacité à réagir face aux nouvelles technologies de même qu'aux enjeux environnementaux et sociaux.

### **La concurrence**

Implanté en Géorgie dans l'État du sud des États-Unis, ce principal concurrent de l'entreprise D est un chef de file dans le domaine de la conception et la fabrication d'appareils lumineux intérieurs et extérieurs haut de gamme. Comptant plus d'une douzaine de marques parmi son portefeuille de produits, cette entreprise, reconnue mondialement, détient une expertise avancée en matière de conception et de design industriel. En plus de se positionner en tant que chef de file aux États-Unis, cette multinationale s'est vue décerner une certification verte pour ses pratiques en gestion et en développement de produits.



Détenant un centre de recherche et de développement à la fine pointe des dernières technologies, cette multinationale parvient à émettre des solutions qui répondent parfaitement à la demande de ses clients. Sa passion : l'éclairage et l'architecture au service de l'environnement, mais aussi, de l'humain.

Parce qu'elle est établie aux États-Unis, plusieurs données n'ont pu être obtenues, notamment son chiffre d'affaires et le nombre d'employés à son actif.

### **Les clients**

Les clients de l'entreprise D font partie de la communauté professionnelle, soit les acteurs clés de l'industrie de la construction, de l'aménagement extérieur et des villes.

Parmi ceux-ci, l'on identifie les fonctionnaires des villes qui de par leur désir d'améliorer et de redéfinir l'identité de leur municipalité font appel aux services de cette entreprise québécoise. Cherchant également à se donner des valeurs plus vertes tout en désirant s'acquérir d'une nouvelle image, ces villes engagent l'entreprise D afin de se procurer un luminaire écoresponsable qui reflète leur nouvelle identité.

D'autre part, l'entreprise D détient comme clients plusieurs professionnels tels que les architectes, les ingénieurs, les designers industriels et les paysagistes afin qu'ils puissent agir en tant qu'intermédiaire auprès des sociétés clientes. En sélectionnant les produits de l'entreprise D, ces professionnels deviennent des acteurs importants pour cette dernière alors qu'en les choisissant, ils veillent à la pérennité de l'entreprise D tout en participant à la distribution de leurs produits. Par conséquent, c'est toute une chaîne entière qui est concernée et qui se dévoue au processus de développement et de commercialisation des produits de l'entreprise D. Se terminant auprès des usagers soient les citoyens des villes et des employés de plusieurs entreprises clientes, c'est somme toute, le consommateur final qui est appelé à utiliser et à apprécier ce produit.

### **5.5.3 Le modèle d'innovation**

En combinant l'innovation ouverte à l'écoconception, cette entreprise qui jadis fut entre les mains d'actionnaires québécois fait preuve à la fois d'audace, mais également d'innovativité et de leadership. Intégrant à son processus de développement de produits des pratiques de gestion modernes, elle peut donc bénéficier d'une ouverture alliant : collaboration et innovation. Ainsi, c'est de loin l'entreprise la plus ouverte et dans laquelle y est organisé de manière formelle une structure de travail et un processus de développement de produits. Par conséquent, ses innovations étant réfléchies, elle réussit malgré une structure très organisée de mener sa création sans

toutefois la brimé en raison d'un système nettement planifié. C'est donc sous cette empreinte qu'il est possible d'admettre que l'innovation et la gestion font très certainement bon ménage. En effet, l'entreprise D démontre parfaitement qu'il peut être une erreur de prétendre que l'on ne peut gérer l'innovation. D'ailleurs, il fut abondamment présenté que l'innovation ouverte nécessitait, d'emblée, un climat de travail orienté et structuré. Par conséquent, l'information venant de l'extérieur, soit du système ouvert, ne pourrait être si bien comprise que s'il ne passait pas d'abord par une planification stratégique.

*« Les principales forces sur lesquelles l'on peut miser, c'est d'être organisé, structuré et être en mesure d'innover rapidement. L'ouverture est également une force indispensable » Guy Belletête, IDP.*

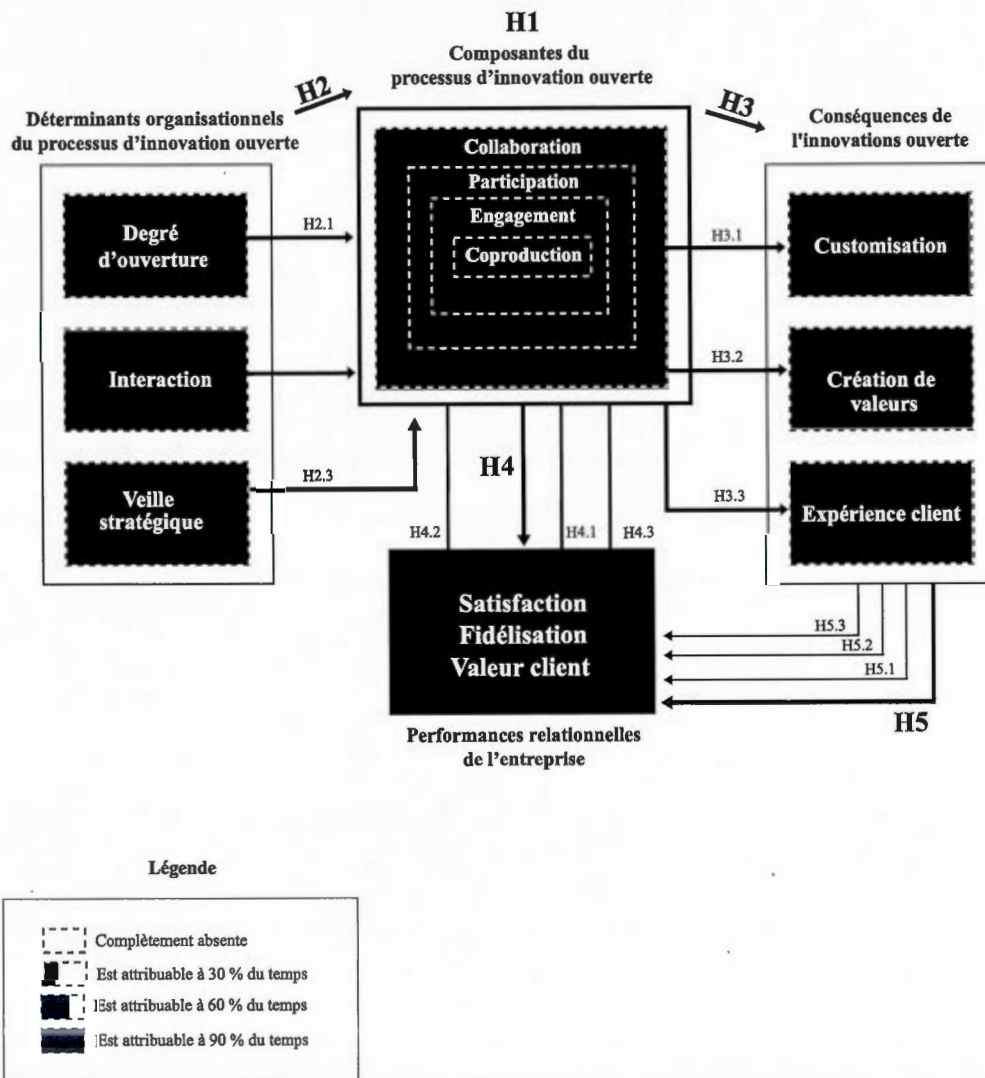
Comme on peut le constater, l'entreprise D est une firme qui s'adapte parfaitement aux nouvelles réalités du marché et c'est en interagissant avec sa clientèle qu'elle peut espérer conserver sa position concurrentielle. C'est donc en se dotant d'un comité d'experts venant de l'extérieur qu'elle s'est munie de son propre système d'innovation ouverte. Combiné à un système virtuel de customisation appelé : *Mon luminaire virtuel* (nom fictif), l'entreprise D peut donc s'afficher comme une organisation ouverte et collaborative.

*« Nous avons une centaine de gammes de produits, mais notre concept est très modulaire. Nous fabriquons des produits sur mesure, mais aussi des produits standards. Nous sommes connus pour faire du sur mesure. En faisant du modulaire, nous obtenons une certaine flexibilité du produit et nous pouvons adapter nos produits aux besoins du client ».*<sup>24</sup>

Enfin, l'entreprise D conçoit de manière systématique ses processus de développement de produits en collaboration avec ses clients, soit ses plus fidèles collaborateurs. Tirés de cet échantillon, ces derniers sont très bien représentés par leur comité qui, à tous les 3 à 4 mois, se donnent comme mission de travailler autour d'un même projet dans l'espoir d'y ajouter une valeur supplémentaire. Finalement, l'on peut considérer l'entreprise D comme une firme totalement ouverte qui demeure très fidèle à sa clientèle et qui se mérite un indice de cocréation relativement élevé, soit de 93 %.

La figure 5.9 à la page suivante présente notre cadre conceptuel à l'intérieur duquel est analysé le cas de l'entreprise D. L'on peut découvrir qu'effectivement l'entreprise D use de chacune de ces variables et ceci, à un taux maximal. Par conséquent, l'on remarque que ses performances relationnelles ont tendance à s'élever, notamment, par le comportement adopté par la clientèle, celle-ci se voulant beaucoup plus satisfaite, mais aussi, beaucoup plus fidèle.

Figure 5.9 Cadre conceptuel s'appliquant au cas D



## 5.6 Conclusion

Finalement, on a vu au travers de ce chapitre que son objectif principal était de présenter les trois différents modèles d'innovation : l'innovation ouverte, l'innovation hybride et l'innovation fermée. Deux des quatre entreprises rencontrées au cours de cette étude se sont classées comme des organisations prenant part soient aux pratiques d'innovation ouverte ou soient aux pratiques d'innovation fermée, l'entreprise A (fermée) et de l'entreprise D (ouverte). Entre ces deux modèles, il fut question de l'entreprise B et de l'entreprise C où ces deux dernières se sont positionnées comme des compagnies mixant leurs pratiques d'innovation lors du développement de leurs produits.

Or, si les entreprises, des plus fermées aux plus ouvertes, ont démontré une tendance à se regrouper et à toujours multiplier leur nombre d'intervenants extérieur alors, force est de constater que l'ouverture et la collaboration sont deux variables extrêmement liées. En effet, l'on a constaté que plus une entreprise s'ouvrait et plus elle pouvait compter sur un réseau d'experts pluridisciplinaires. En contrepartie, l'on a pu remarquer que l'entreprise A qui œuvre dans le domaine des télécommunications ne participait à aucune autre collaboration que celles basées sur leur relation clientèle. Tandis que l'entreprise B, C et D, se sont vu passé de 1 à 4 intervenants impliqués dans des centres de recherche renommés. Parmi ceux-ci, notons le CNRC, IDP, CIMEQ, CRIQ et le Centre de recherche et d'innovation en habillement Vestechpro pour ne nommer que les plus importants.

Le tableau 5.8 présenté à la page suivante démontre l'indice de cocréation obtenus par chacune de ses entreprises.

De plus, la figure 6.1 qui est présentée dans le chapitre six, illustre le cadre théorique revisité que l'on a légèrement modifié compte tenu des résultats recensés en entreprise. Enfin, ce dernier chapitre présentera les grandes lignes couvrant la discussion, les limites et la conclusion de ce mémoire.



Tableau 5.8 : Tableau récapitulatif et comparatif des résultats des quatre entreprises

Variables évaluées	Cas étudiés			
	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D
<b>Composantes du processus de l'innovation ouverte</b>				
Collaboration	6 / 15	8 / 15	11 / 15	15 / 15
Participation	14 / 25	13 / 25	19 / 25	25 / 25
Engagement	18 / 30	28 / 30	20 / 30	27 / 30
Coproduction	12 / 25	14 / 25	20 / 25	23 / 25
<b>Total</b>	<b>50 / 95</b>	<b>63 / 95</b>	<b>70 / 95</b>	<b>90 / 95</b>
<b>Déterminants organisationnels du processus d'innovation ouverte</b>				
Degré d'ouverture	13 / 20	15 / 20	16 / 20	20 / 20
Interaction	14 / 20	16 / 20	16 / 20	18 / 20
Veille stratégique	22 / 50	25 / 50	31 / 50	47 / 50
<b>Total</b>	<b>49 / 95</b>	<b>56 / 95</b>	<b>63 / 95</b>	<b>85 / 95</b>
<b>Conséquences de l'innovations ouverte</b>				
Customisation	13 / 20	12 / 20	14 / 20	18 / 20
Création de valeur	12 / 20	13 / 20	16 / 20	16 / 20
Expérience client	4 / 15	9 / 15	10 / 15	13 / 15
<b>Total</b>	<b>29 / 55</b>	<b>34 / 55</b>	<b>40 / 55</b>	<b>47 / 55</b>
<b>Performance relationnelle de l'entreprise</b>				
Satisfaction	10 / 15	14 / 15	14 / 15	14 / 15
Fidélisation	10 / 20	15 / 20	15 / 20	19 / 20
Valeur client	12 / 15	11 / 15	11 / 15	14 / 15
<b>Total</b>	<b>32 / 55</b>	<b>40 / 55</b>	<b>40 / 55</b>	<b>47 / 55</b>
<b>Indice de cocréation</b>	<b>160 / 290 55%</b>	<b>193 / 290 66%</b>	<b>213 / 290 73%</b>	<b>269 / 290 93%</b>



## CHAPITRE VI

### DISCUSSIONS, IMPLICATIONS MANAGÉRIALES, LIMITES ET LES AVENUES DE RECHERCHE

Ce sixième et dernier chapitre discute des principaux avantages reliés à l'implantation du processus d'innovation ouverte et en fait la démonstration en le contextualisant dans un environnement où la culture se dévoue à l'innovation dite collaborative. De fait, ce chapitre présente les implications managériales de l'innovation ouverte pour les gestionnaires, leurs employés ou pour tout intervenant impliqué de près ou de loin dans l'écosystème de l'entreprise. Ensuite, afin de faire ressortir les points critiques de l'étude, ce chapitre proposera certaines limites et avenues de recherche pouvant dans l'éventualité favoriser le développement et l'application de l'innovation ouverte.

Enfin, il sera intéressant de se questionner sur les opportunités et les occasions d'affaires que pourrait bénéficier l'entreprise si la question des droits et propriétés intellectuelles était mieux comprise. En effet, quelle serait cette nouvelle réalité du web 3.0 si l'entreprise réseau maîtrisait mieux les enjeux et problématiques entourant les droits d'auteurs ?

#### 6.1 Discussions

C'est un fait, l'innovation ouverte est en constante mutation et bien qu'elle en soit encore à ses débuts, son fond lui, les beaucoup moins. C'est en parcourant la littérature relatant les notions entourant l'innovation fermée à celui étalant le développement des nouvelles technologies, qu'il fut enfin possible de mieux déterminer les raisons pour lesquelles l'innovation ouverte a toutes les chances de s'introduire dans les sphères publiques comme dans sphères privées du monde organisationnel. Effectivement, le développement des nouvelles technologies a littéralement bouleversé les approches utilisées par les entreprises, les partenaires d'affaires et les consommateurs dédiés au grand public. Dorénavant, les entreprises seront fortement invitées à travailler en étroite collaboration avec leurs partenaires d'affaires et leurs clients. De fait, l'ouverture, l'interaction, la collaboration, l'engagement et la cocréation sont les composantes qui démontrent que ce modèle a toutes les chances de se développer et de performer d'ici quelques années.

Premièrement, on remarque que très peu d'études, voire aucune à notre connaissance, ont été mené auprès de la catégorie des consommateurs innovateurs afin de mesurer quantitativement leur prédisposition au processus de cocréation des innovations. Bien que l'IO (innovation ouverte) demeure un concept peu étudié par la communauté scientifique dans le domaine du marketing des innovations, l'effervescence des communautés en ligne permet néanmoins de

constater l'intérêt marquant de l'ensemble des consommateurs. À défaut de quoi les recherches menées sur l'innovation ouverte se sont surtout intéressées à l'aspect organisationnel du modèle « ouvert » (Chesbrough, 2003). Parmi ces auteurs, notons : Wright, Hoskisson et Busenitz, 2001; Chesbrough, 2003; Knox et Ryals, 2007; Maklan et al., 2008; Pisano et Verganti, 2008; ; Remon, 2011; Hung et Hsu, 2011; al. Ces derniers se sont par conséquent attardés à la gestion de la propriété intellectuelle et à ses composantes organisationnelles.

#### 6.1.1 Discussion des analyses des cas

D'abord, l'analyse des cas a permis d'approfondir les réflexions vis-à-vis des processus d'innovation ouverte, notamment l'on a appris qu'elle demeurerait une stratégie de développement passablement réalisable dans tous les contextes d'entreprise. En effet, l'étude de cas a permis d'analyser de manière plus générale le contexte d'entreprise et son marché. Ces deux environnements, interne et externe, ont tous deux démontré que l'innovation ouverte en dépendait grandement. Par conséquent, l'on a vu que plus l'entreprise se présentait comme étant de petite taille, plus elle cherchait à se protéger et donc à breveter. Dès lors, les brevets étant l'une des principales limites à l'innovation ouverte, l'on peut donc penser que plus l'entreprise est grande et plus elle ose en se permettant d'approfondir ses pratiques d'innovation ouverte.

Ainsi, les études de cas se sont révélées comme de parfaits exemples présentant les modèles types où sont véhiculé de nombreuses caractéristiques formant les trois catégories : fermée, hybride et ouverte.

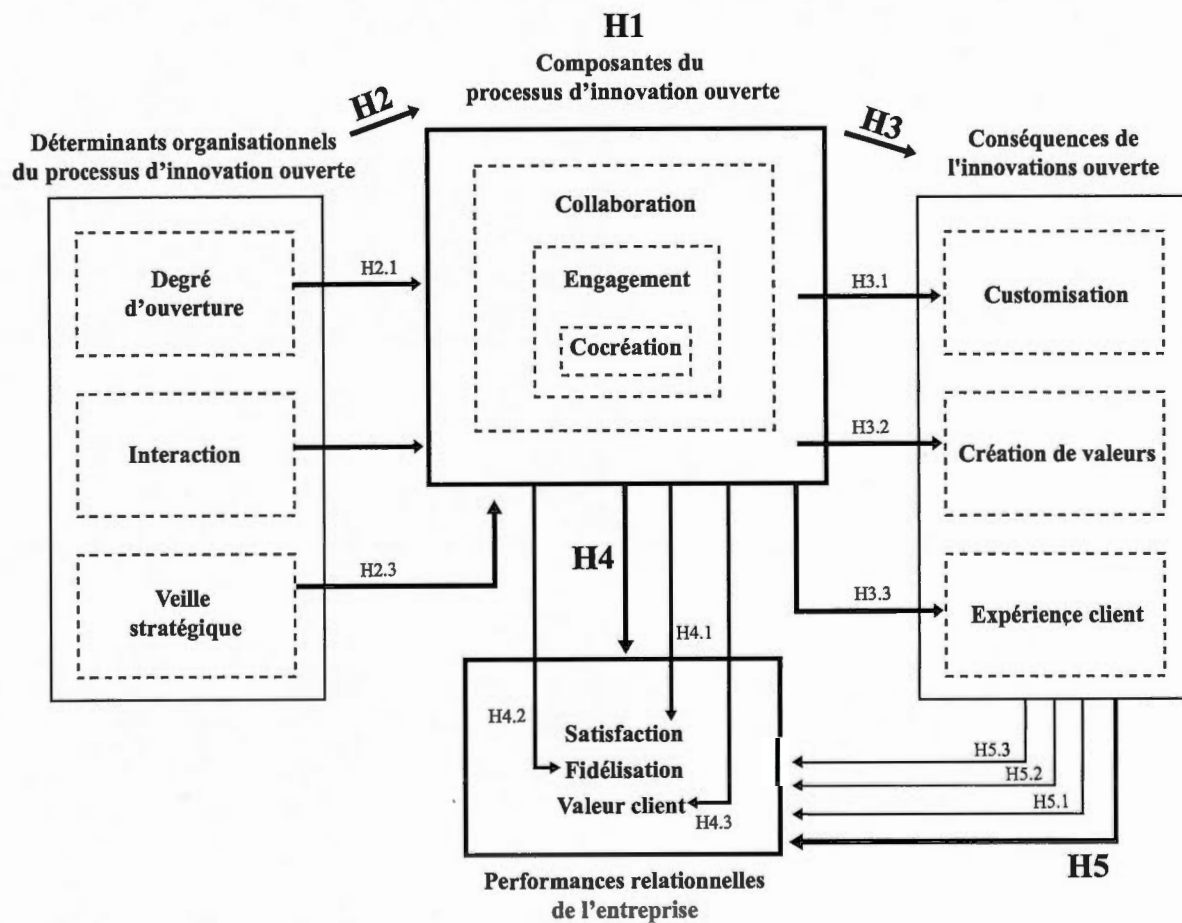
#### 6.1.2 Discussion du modèle théorique

Le modèle théorique qui fut retenu démontre une légère simplification du cadre conceptuel présenté au chapitre III. Tel que l'on a pu le percevoir à la page 188, deux variables ont été modifiées ou simplement retirées. De ce fait, lors de divers entretiens avec les directeurs des centres de R&D et des différents experts rencontrés, certaines similitudes ont ressorti alors que l'on demandait d'apporter des précisions sur la variable collaboration et participation. De ce fait, plusieurs intervenants ont confondu ces deux concepts et, c'est pourquoi l'on a décidé de conserver la plus importante, soit la variable portant sur la phase de la collaboration. En effet, l'on a constaté à plusieurs égards que la collaboration était intimement liée au processus d'innovation ouverte. Ainsi, l'on considère que pour collaborer, il est bien évident que l'intervenant se devra de participer afin d'y voir naître une relation collaborative ou d'innovation ouverte.

De plus, la variable coproduction fut remplacée par une nouvelle variable, soit la cocréation. Selon les entreprises rencontrées, la cocréation serait un processus beaucoup plus réalisable dans le cadre de leurs pratiques entrepreneuriales alors qu'il s'avérerait beaucoup plus complexe que d'introduire le client au cœur de la phase de production. En effet, la production étant une étape spécifique et très technique, l'entreprise est d'avis qu'elle doit avant tout minimiser les risques d'erreur ou de perte financière et, c'est pourquoi elle préfère ne pas coproduire, mais plutôt cocréer avec ses clients.

La figure 6.1 présente le cadre théorique revisité et retenu pour cette fin d'étude:

Figure 6.1 Cadre théorique revisité



## 6.2 Implications managériales

La principale contribution de ce mémoire réside dans l'élaboration du cadre conceptuel à partir duquel, il a été présenté et analysé, les relations d'affaires pouvant rendre, ou non, une entreprise plus performante. Appliqué aux études de cas, ce modèle devient un élément nouveau qui contribue de manière substantielle à la littérature et aux pratiques managériales des entreprises qui œuvrent en innovation.

Une deuxième contribution proviendrait de la collecte de données primaires dont son analyse et ses interprétations ont permis de mieux comprendre le phénomène à l'étude et ses problématiques de recherche.

## 6.3 Les limites et les avenues de recherches

Tout au long de cette étude, on a vu que l'innovation ouverte n'était pas un concept sans limites. Bien qu'elle fasse mention de ses nombreux avantages (meilleure connaissance des besoins des clients, développement de meilleurs produits, réduction des risques liée aux besoins des clients, réduction du temps de recherche et de développement, réduction du coût de développement, etc.), l'innovation ouverte est un champ d'études qui demeure, dans son ensemble, inexploré. Par conséquent, cette partie attribuée à ce dernier chapitre couvrira les trois catégories des limites rendues possibles par l'entremise et l'application du cadre conceptuel de cette recherche.

D'abord, avant d'aborder les limites d'ordre pratique il sera important de préciser qu'aucune limite d'ordre conceptuel ne fut soulevée. Puis, on découvrira qu'il existe certaines limites d'ordre méthodologique et pratique. Lesquelles, ont conduit ce projet à l'élaboration de pistes plus réalistes et plus adaptées au processus de recherche de ce mémoire. Parallèlement se grefferont les avenues de recherche susceptibles d'intéresser les chercheurs et les entrepreneurs de toutes industries confondues afin d'améliorer les possibilités quant à l'implantation de l'innovation ouverte.

### • Les limites d'ordre conceptuel et les avenues de recherches

Basée sous une revue détaillée de la littérature, notamment, en présentant les différents modèles de l'innovation fermée et de l'innovation ouverte, cette étude s'est définie dans un contexte où très peu de limites peuvent empêcher le cours « normal » de son évolution. C'est un fait, plusieurs auteurs de différentes écoles de gestions telles que Chesbrough (2003), Remon

(2010), Isckia et Lescop (2011), Ayerbe et Chanal (2011) et Noailles (2011) pour ne nommer que les plus récents, ont chacun apporté une contribution variée et, par conséquent, ont enrichie le processus de recherche sur lequel s'appuie ce mémoire.

En somme, il y a très peu de limites d'ordre conceptuel voire aucune qui peuvent s'appliquer à cette étude et enfreindre le processus de recherche dédié à résoudre cette problématique.

- Les limites d'ordre méthodologique et les avenues de recherches

En dépit des bénéfices générés par le développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information) plus particulièrement depuis l'avènement du web 2.0, l'innovation ouverte est un thème qui est toujours d'actualité, mais qui demeure peu approfondi au sein des entreprises et de certains domaines appartenant à l'académie scientifique. De plus, il s'avère d'ailleurs que d'un point de vue méthodologique, notamment en matière d'études comportementales en marketing, très peu de recherche voire aucune n'a été menée puis analysée pour le bien-fondé de ce mémoire. Puisqu'il a été difficile de bénéficier de ces références, il aura donc été nécessaire de réaliser une collecte de données menée directement au sein des organisations afin de mieux comprendre la problématique à l'étude.

Dû au fait que le thème étant relativement nouveau et que le consommateur coproducteur étant en partie composé de la catégorie des innovateurs (ceux-ci représentant 2.5 % de la population), il aurait été peu réaliste de chercher à questionner cette cible à l'intérieur de ce mémoire. De ce fait, la rareté de ces répondants (consommateurs innovateurs) et de ces recherches comporte donc une limite importante au point de vue méthodologique. C'est pourquoi cette étude empirique a fait appel aux organisations en proposant quatre études de cas comparatives basées dans le contexte entrepreneurial au Québec.

- Les limites d'ordre pratique et les avenues de recherches

Malgré le fait qu'elle puisse apporter de nombreux bénéfices, l'innovation ouverte demeure un processus complexe et bien risqué. Ses apports étant substantiel, ces derniers se retrouvent à plusieurs niveaux, tant sur un plan matériel (profitabilité et ressources financières) qu'immatériel, à savoir les connaissances et les compétences distinctives de l'entreprise. En dépit du fait que l'innovation ouverte puisse enrichir les manières de faire et de penser l'innovation, plusieurs entreprises cherchent donc à réduire leur degré d'incertitude, notamment celui lié à la peur face au changement et à la peur d'être plagié. De plus, certaines firmes craignent tellement l'instabilité de leur environnement externe qu'elles s'en méfient à un point tel qu'elles se privent de plusieurs occasions d'affaires jugées comme trop risquées ou insurmontables.



Par conséquent, il en devient très difficile de les saisir et de se prémunir d'un avantage concurrentiel qui pourrait alors lui permettre de se démarquer et de mieux se positionner dans leur environnement externe, lequel est en constante évolution.

En cette nouvelle ère technologique, l'entreprise connaît un renversement des pouvoirs où le client / le consommateur devient l'offreur et par le fait même, devient le coconcepteur de son produit. Ceci étant radicalement nouveau, les entreprises cherchent à conserver leur pouvoir en tentant de ne pas trop s'ouvrir au monde extérieur et en n'adhérant pas aussi rapidement au système interactif qu'est le web 2.0. L'entreprise en question se voit donc restreint à innover seule tout en n'adhérant pas aux pratiques de l'IO (innovation ouverte). De plus, celle-ci se voyant fermée, risque de se soumettre à certains freins qui pourraient nuire dramatiquement à la créativité de son entreprise. Cette dernière ne souhaitant pas collaborer avec des experts extérieurs, cherchera à créer de *a à z* l'ensemble de son processus innovant. Ce syndrome, appelé NIH (Not Invented Here), consiste à se fermer à toutes activités extérieures en raison d'une priorisation de ses propres ressources notamment son expertise. À ceci s'inscrit un processus complexe défini par un manque d'information voire par un manque important de valeur ajoutée que l'on peut comparer à un désavantage concurrentiel en raison d'une fermeture et d'une crainte face à l'externalisation. Finalement, une entreprise qui se ferme aux risques liés à l'innovation ouverte peut ainsi être comparée à une organisation fermée où les risques d'innover ouvertement paralysent l'ensemble de ses processus innovants.

## CONCLUSION

Ainsi ce conclue cette étude qui visait à mieux comprendre l'innovation ouverte et les processus de cocréation entre les entreprises et leurs clients. Tout au long de ce mémoire, il a été question des différents degrés de fermeture et d'ouverture lors de la mise en œuvre des processus innovants. Depuis la littérature jusqu'aux entrevues, il fut possible d'apercevoir qu'à de rares exceptions près, le processus d'innovation se définissait comme un système qui n'était ni complètement ouvert, ni tout à fait fermé.

Bien qu'elle soit considérée comme un passage obligé, l'innovation ouverte demeure pour les entreprises un concept universitaire qui n'est que très rarement appliqué de manière intégrale. Pourtant, les quatre entreprises rencontrées au cours de cette étude ont toutes mentionné que l'interaction, la collaboration et le partage sont des facteurs nécessaires au développement des innovations. Toutefois, seulement l'une d'entre elles a démontré la mise en œuvre d'un processus systémique, lequel lui permettait d'optimiser la réussite de ses innovations ouvertes. L'on a aussi constaté que plus une entreprise cherchait à formaliser ses processus d'innovation, plus elle se positionnait comme une firme organisée, structurée et outillée, la rendant ainsi suffisamment fonctionnelle devant une plateforme destinée à générer des innovations ouvertes.

Conséquemment, l'on peut remarquer que le concept entourant l'innovation ouverte n'est qu'à ses tout débuts de sa phase d'introduction et qu'encore trop peu d'entreprises en font l'usage courant. De manière générale, l'innovation ouverte s'inscrit dans un registre de connaissances se voulant très récent et encore très peu développé. Tout compte fait, il n'existe donc pas un très grand bassin d'informations et de connaissances pouvant contribuer de manière substantielle à la littérature (Remon, 2011), notamment en matière de droits et de propriétés intellectuelles, mais aussi, en terme d'études quantitatives.

Puis, si la question des droits d'auteurs n'a su retenir autant d'intérêt au cours de cette étude, c'est qu'elle demeure une problématique très complexe et très peu approfondie. Effectivement, la question entourant les droits de la propriété intellectuelle demeure l'une des plus importantes limites à l'innovation ouverte. Ainsi, les besoins futurs résidant au fond de cette question devraient surtout s'orienter autour des limites de l'IO (innovation ouverte) afin d'y proposer des pistes qui pourront ensuite faire avancer la recherche et la mise en œuvre de cette pratique managériale.

Dans un avenir rapproché, il serait intéressant d'approfondir le concept d'innovation ouverte où les enjeux entourant le contexte de codéveloppement des produits seraient évalués de manière quantitative. Y a-t-il d'autres facteurs, non explorés à l'intérieur de ce mémoire qui mériteraient d'être soulevés et qui pourraient favoriser l'innovation ouverte? Quel serait l'indice de cocréation « idéal » auquel une entreprise pourrait se référer afin de se qualifier d'entreprise « ouverte »?

Enfin, l'on a soulevé à plusieurs égards que les brevets pouvaient très sérieusement limiter la propension à innover ouvertement, particulièrement en adhérant au syndrome « Not Invented Here » ou « Pas inventé ici » alors que ces adhérents prétendent qu'en s'externalisant, la valeur réelle de l'innovation sera atténuée. De plus, on s'est éveillé à l'idée que l'ouverture puisse être intimement liée aux réalités des grandes entreprises et, que de prime abord, les TPE et les plus petites PME semblent être plus motivées à protéger leur savoir et leur avoir en brevetant continuellement. À contre-courant, il paraîtrait logique d'affirmer qu'en présence d'une orientation client et d'une plus grande ouverture de ses processus innovants, les firmes qui pratiquent dans un tel cadre paradigmatique pourraient ainsi obtenir de meilleurs résultats suite au lancement de leurs produits.

En terminant, que pourrait-on penser du système actuel sur lequel sont basés les brevets ? Est-il possible d'unir : brevet et innovation ouverte dans un même paradigme ? Est-ce une contradiction claire et précise ou simplement un fait sans réponse...



## APPENDICE



## APPENDICE A

### Fiche de présentation des experts

#### Apendice A : Fiche de présentation de l'expert 1

##### Informations générales

Nom de l'expert : François Verdy-Goyette

Fonction : Directeur Général

Établissement d'attache : Centre d'innovation en microélectronique du Québec (CIMEQ)

##### Informations spécifiques au domaine d'expertise

Monsieur François Verdy-Goyette, directeur général au CIMEQ, détient une expertise en développement de produits, notamment, en qualité totale et en innovation. Agissant à titre de consultant auprès de plusieurs entreprises œuvrant dans différents secteurs des nouvelles technologies, ce doctorant de l'Université de Montréal, au caractère humaniste, se donne comme mission d'améliorer les pratiques managériales au sein de ses entreprises clientes. C'est entre autres en effectuant des mandats de redressement d'entreprise que Monsieur Verdy-Goyette parvient à créer de la valeur au sein des entreprises collaborant avec le centre d'innovation en microélectronique du Québec.

#### Apendice A : Fiche de présentation de l'expert 2

##### Informations générales

Nom de l'expert : Guy Belletête

Fonction : Cofondateur et Vice Président aux affaires stratégiques

Établissement d'attache : Institut de développement de produits

##### Informations spécifiques au domaine d'expertise

Avant participé en 1995 à la fondation de l'Institut de développement de produits, Monsieur Guy Belletête, Vice Président aux affaires stratégiques offre son expertise en développement de produits, en innovation et en écoconception. Bonne an mal an, il accueille des professionnels de plusieurs environnements variés, notamment plusieurs entreprises manufacturières du Québec mais aussi, de grands conférenciers comme le Dr. Robert G. Cooper.

Il n'est pas rare de croiser le nom de monsieur Guy Belletête parmi les écrits et parmi plusieurs cas d'entreprise spécialisée en développement de produits.

### Apendice A : Fiche de présentation de l'expert 3

#### Informations générales

Nom de l'expert : Mehran Ebrahimi

Fonction : Professeur, chercheur et consultant

Établissement d'attache : ESG-UQAM Chaire de recherche GEME AERO

#### Informations spécifiques au domaine d'expertise

Professeur agrégé au Département de management et technologie à l'ESG-UQAM, Monsieur Mehran Ebrahimi P.h.D. en administration offre son expertise en management et en technologie où il œuvre dans différents environnements tels que l'aéronautique, la biotechnologie et la mode. Particulièrement intéressé par le fonctionnement des échanges et du partage de l'information, c'est avec dévouement que Monsieur Ebrahimi étudie les systèmes de gestion des connaissances et les processus de veille stratégique en entreprise afin de répondre plus adéquatement aux problématiques spécifiques à son champ d'études.

### Apendice A : Fiche de présentation de l'expert 4

#### Informations générales

Nom de l'expert : Jacques Nantel

Fonction : Professeur, chercheur et consultant

Établissement d'attache : HEC Montréal

#### Informations spécifiques au domaine d'expertise

Professeur titulaire en marketing à HEC Montréal, Jacques Nantel se spécialise dans plusieurs secteurs d'activité commerciale, dont l'étude du marketing électronique (e-marketing), du comportement des consommateurs, du positionnement de produits et de la segmentation des marchés. Ayant publié plusieurs papiers et manuels dont le livre *Le marketing des arts et de la culture* 2e édition et *On veut votre bien et on l'aura: La dangereuse efficacité du marketing* en collaboration avec Ariane Krol, le Professeur Nantel peut être fier de son bagage hautement reconnu, ce qui l'amène à conserver avec lui une excellente réputation tant du côté de l'académie que des entreprises...

## APPENDICE B

### Guide d'entrevue

#### Apendice B : Guide d'entrevue page 3

#### GUIDE D'ENTREVUE

##### **Partie I. Description de l'entreprise (son historique, sa mission, sa vision et ses stratégies)**

- Qu'elle est l'origine historique de votre entreprise?
- Quelles sont les raisons derrière sa création et comment en est-elle arrivée là où elle en est aujourd'hui?
- Quelles est la mission de votre entreprise?
- En quelques mots, comment qualifieriez-vous la vision de votre entreprise?
- Quelles sont les activités clés de votre entreprise?
- Quelles sont les opportunités et les menaces auxquelles votre entreprise est confrontée en matière d'innovation ouverte?
- Quelles sont vos plus importantes préoccupations en relation avec l'innovation ouverte?
- Quelles sont vos idées d'entreprise et comment les développer?
- Quelles sont vos principales forces ?
- Quelles sont vos principales faiblesses et comment y remédier?

## Apendice B : Guide d'entrevue page 4

**Partie II. Description du produit et des clients**

- Quel est le produit sur lequel s'appuie votre processus d'innovation ouverte?
- Quelles sont ses caractéristiques?
- Comment se différencie-t-il sur le marché?
- Qui sont vos clients pour ce produit?
- Comment définiriez-vous les besoins de vos clients?
- En terminant cette section, pouvez-vous me donner le nom de vos principaux concurrents directs et indirects?

**Partie III. Les modes de gestion liée à l'innovation ouverte :**

Cette partie sera abordée en fonction de deux angles différents : les déterminants organisationnels et les composantes du processus d'innovation ouverte.

**Introduction**

- L'innovation et le management sont en général deux concepts intimement reliés, comment percevez-vous cette complémentarité à l'intérieur même de votre entreprise?
- Que pensez-vous de l'innovation ouverte?
- Pourquoi réalisez-vous de l'innovation ouverte? (Qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place le modèle de l'innovation ouverte?)
- Diriez-vous que l'innovation ouverte est l'une de vos principales préoccupations?  
Si oui, pour quelles raisons?
- Quels sont les types d'innovation (incrémentale, intermédiaire, technologique, radicale) auxquels l'on peut espérer voir naître d'une collaboration avec la clientèle?

## Apendice B : Guide d'entrevue page 5

**Les composantes du processus d'innovation ouverte****Participation :**

- Que pensez-vous de la participation (client entreprise) lors du processus d'innovation collaborative?
- En quoi consiste l'innovation ouverte en terme d'implication managériale au sein de votre entreprise?
- Exprimez votre degré d'accord en fonction de ces différents énoncés :
  - L'entreprise est motivée et participe au processus de coproduction des innovations
  - L'entreprise s'engage à recueillir de l'information et à codévelopper avec ses clients
  - Lorsque vous procédez au processus d'innovation, diriez-vous que vous ressentez un sentiment d'accomplissement auprès de vos clients coproducteurs? Si oui, pouvez-vous me fournir quelques exemples?

**Collaboration :**

- De plus en plus, l'on reconnaît que l'entreprise 2.0 c'est d'abord et avant tout un lieu de partage et de collaboration entre l'entreprise et ses clients. Que pensez-vous de ce modèle et quelles sont, d'après vous, les qualités les plus importantes qu'une entreprise doit posséder pour réussir à mener une telle mission?
- L'innovation ouverte au sein de votre organisation s'effectue-t-elle de manière formelle ou informelle?
- Selon vous, quels sont les avantages d'implanter la collaboration en réseau au sein de l'entreprise et des groupes employés?
- Êtes-vous d'avis avec l'affirmation suivante : la collaboration en réseau est un mode de gestion qui manifestement amène de la richesse, de la diversité et de la coopération en s'alliant à l'autonomie et à la créativité. Commentez?
- Diriez-vous que la collaboration en réseau favorise la création de valeur au sein de votre organisation?
- En collaborant avec les clients, diriez-vous que les employés ressentent un sentiment d'appartenance au moment où ils coproduisent les innovations avec les consommateurs?



## Apendice B : Guide d'entrevue page 6

**Engagement :**

— En suivant les tendances du marché, on remarque que la mobilisation et l'engagement sont des conditions à succès pour l'innovation ouverte.

— Croyez-vous que la qualité des échanges et l'engagement sont des critères fondamentaux dans le cadre de l'innovation ouverte?

— De manière approximative, quel serait selon vous le niveau d'engagement du personnel au sein de l'organisation et de l'innovation dite participative?

— Sachant que la relation intime avec le client implique une relation d'échange à succès, d'engagement et de volonté, quels sont les avantages pour une entreprise qui s'entretient étroitement avec sa clientèle? Quelle place occupe la fierté dans le cadre d'une telle pratique?

— Connaissant les avantages et les limites de l'innovation ouverte (propriétés et droits intellectuels), quels sont, selon vous, les sacrifices encourus? Pour quelles raisons seriez-vous prêt à les réaliser?

**Coproduction :**

Sachant que l'émergence et la diffusion rapide des nouvelles technologies ont influencé les processus de développement des produits, on ne peut nier l'existence d'une convergence dans les pans entiers de plusieurs industries, parmi lesquelles, ont littéralement modifié leurs manières de mener la recherche et de développer les innovations (Isckia et Lescop, 2011). Par conséquent, la coproduction des innovations se décrirait comme étant le processus suivant la phase de coconception et de codéveloppement des innovations. Celle-ci consisterait en une phase où se produirait et se commercialiserait par le fait même le produit aux côtés des clients et des entreprises.

— Dans cette nouvelle ère où tout est appelé à se transformer et à se communiquer à une vitesse incroyable, quelles sont, selon vous, les raisons qui inciteraient une entreprise à coproduire avec sa clientèle?

— À votre avis, quelle serait la meilleure attitude que pourrait adopter l'organisation qui conçoit ses innovations en coproduction avec sa clientèle?

— Exprimez votre degré d'accord en fonction de ces différents énoncés :

- Parlez-moi de votre environnement de travail... croyez-vous que celui-ci fait place à de fortes influences pouvant optimiser les chances de succès à l'égard du processus de coproduction des innovations?
- Pouvez-vous me confirmer que cette source d'influence fait partie intégrante de votre culture organisationnelle? Si oui, pouvez-vous me la décrire en quelques mots?

## Apendice B : Guide d'entrevue page 7

### Les déterminants organisationnels du processus d'innovation ouverte

#### **Degré d'ouverture et interaction :**

— Considérant le fait que l'accessibilité soit un vecteur d'innovation et de performance pour votre entreprise, quelles seraient, selon vous, les raisons pour lesquelles votre entreprise devrait se montrer accessible à sa clientèle?

— Dans quelle mesure se veut-elle accessible? Donnez-moi quelques exemples de situation où votre entreprise a fait preuve d'accessibilité en matière d'innovation et de développement?

— Depuis l'avènement du web participatif, l'on constate que les consommateurs cherchent de plus en plus à interagir avec les entreprises, et ce, dans le but de partager leurs goûts et leurs besoins en matière d'innovation. Qualifiez-vous votre organisation comme une entreprise réceptive? Pourquoi?

— Exprimez votre degré d'accord en fonction de ces différents énoncés :

- L'entreprise est consciente que tous ses participants ne détiennent pas le même caractère ni le même profil de consommation
- L'entreprise et sa clientèle entretiennent une relation positive et constructive
- L'entreprise est satisfaite de sa relation avec la clientèle

#### **Veille stratégique :**

Afin que l'entreprise puisse progresser et qu'elle puisse innover aisément, on est conscient que celle-ci doit manifestement posséder des aptitudes qui lui permettront d'anticiper le changement extérieur. Notamment, en intégrant à son organisation un processus de veille stratégique qui favorisera par le fait même la collecte d'information, à l'intérieur de laquelle se tisse des liens d'échange au sein d'une collectivité en interaction.

— Parlez-moi de vos intérêts en ce qui a trait au système de veille stratégique en matière d'innovation?

— Quels sont les compétences et les leviers présents au sein de votre entreprise qui pourrait remédier aux problèmes rencontrés lors du processus de développement des innovations?

— Si vous aviez à idéaliser le système de veille stratégique, en quoi consisterait-il? Quelles seraient ses implications nécessaires afin que votre organisation puisse s'assurer de le maintenir en place?

— Dans un contexte où la gestion participative ou le modèle en réseau est de plus en plus imposé par une pression sociale, tant de la part de vos employés, des fournisseurs, de la concurrence que de vos clients, diriez-vous que vos activités organisationnelles et commerciales dépendent d'une telle structure?

## Apendice B : Guide d'entrevue page 8

- Selon vous, quels seraient les moyens pour recueillir de l'information pertinente au développement des affaires de votre entreprise?
- Quelles sont les compétences que vous exigez de vos employés afin de mener à bien le processus d'innovation ouverte?
- Quelle importance accordez-vous à la formation continue de vos employés?
- Considérez-vous que vos employés soient motivés à collaborer au processus d'innovation ouverte? Pour quelles raisons selon vous?
- Possédez-vous des outils afin de communiquer et d'inciter vos employés à collaborer ouvertement avec les acteurs extérieurs? Par exemple, un système interactif, livings labs, communauté de pratique et des bases de données?

### Partie IV. La qualité de la gestion relation client :

Cette partie s'attardera aux trois principaux volets couverts à l'intérieur de la qualité de la gestion relation client. Pénétrant actuellement dans une économie collaborative où précédait plus tôt une économie de la personne, l'on peut présager que les priorités en matière d'innovation visent surtout à satisfaire les consommateurs. Par l'entremise de la customisation, de la création de valeur et de l'expérience client, l'on parvient à mieux détecter le comportement des consommateurs.

#### Customisation :

Dans le but d'offrir un produit sur-mesure à chacun de ses clients, on présente la customisation comme un processus couvrant l'ensemble des pratiques de coconception, de codéveloppement et de la coproduction des innovations...

- Que pensez-vous des programmes de customisation tels qu'employés par Nike ID, M & M, Oakley, Harley Davison et Adidas où celles-ci acceptent que le consommateur soit à l'origine de l'adaptation de l'offre et que ce dernier possède le plein contrôle de la création de l'offre?
- Croyez-vous qu'il soit évident de se montrer aussi flexible et de permettre à ses clients de créer eux-mêmes la composition de leur bien de consommation?

## Apendice B : Guide d'entrevue page 9

**Création de valeur :**

Certains auteurs (Doyle et Bridgewater, 1988) soutiennent que l'innovation ouverte présente une importante occasion de mettre les perceptions des consommateurs en valeur et c'est en les impliquant dans le processus de commercialisation des innovations qu'il est enfin possible de mieux cibler les solutions offrant ainsi une valeur aux clients. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation? Pourquoi?

— Quelles sont les meilleures conditions de travail pouvant optimiser les chances de succès des l'innovation?

— Croyez-vous que les modes de gestion participative/en réseau accroissent la création de valeur de votre entreprise? Avez-vous des exemples pouvant valider votre choix?

— Êtes-vous d'accord avec le propos suivant : les principes de gestion participative valorisent la co-innovation de même que la création de valeur à l'interne. Et pourquoi?

**Expérience client :**

Partant de la définition émise par les Professeurs Daghfous et Filiatrault (2011) soit celle voulant que : « l'expérience client soit définie en général comme étant l'ensemble des réactions personnelles et subjectives exprimées par un client à chacun des points de contact direct ou indirect avec la compagnie au cours du processus d'achat ». Où vous vous situez par rapport aux faits suivants :

— Notre entreprise favorise une culture de gestion collaborative faisant naître une expérience de consommation unique.

— Notre entreprise dispose d'un processus qui génère des expériences satisfaisantes pour les consommateurs.

— Notre entreprise fait appelle à l'usage de plusieurs stimuli afin de créer des émotions qui visent à rendre l'expérience adaptée à chacun de nos clients.

## Apendice B : Guide d'entrevue page 10

**La partie V. Les performances relationnelles de l'entreprise :**

Cette quatrième et dernière partie aura pour objectif d'évaluer les performances relationnelles de l'entreprise. Celle-ci se décomposera en trois parties : la Satisfaction clientèle, la fidélisation des clients et la valeur client.

**Satisfaction :**

- Que l'innovation se pose sur un cadre fermé ou ouvert et que celle-ci porte sur un produit, un service ou un processus, il va de soi que la satisfaction clientèle demeurera toujours une priorité pour l'entreprise. Qu'en pensez-vous?
- Quelle place accordez-vous à la satisfaction clientèle et quels sont les avantages qui y sont rattachés?
- À l'intérieur de votre plan d'affaires, quels seraient l'élément ou les éléments pouvant à la fois vous démarquer de la concurrence et vous assurer une pleine satisfaction de votre clientèle?

**Fidélisation :**

- En cherchant à privilégier la réactivité et l'interactivité, l'entreprise parvient à accroître ses parts de clients soit en demeurant à l'écoute de sa clientèle soit en s'efforçant de lui accorder la valeur que celle-ci se mérite.
- Selon vous, quels sont les meilleurs moyens pour fidéliser sa clientèle lorsque l'on dispose d'une culture d'innovation?
- Selon vous, que pensez-vous de la stratégie défensive, soit celle cherchant à augmenter ses parts de client, plutôt que de chercher à accroître ses parts de marché en usant d'une stratégie offensive?
- La satisfaction du client est-elle une priorité pour votre entreprise?
- Votre entreprise dispense-t-elle d'un programme de fidélisation?



## Apendice B : Guide d'entrevue page 11

**Valeur client :**

— La valeur client se définit comme un outil d'optimisation marketing qui permet à l'entreprise de développer l'unité de mesure de la « valeur » d'un client, et ce, en intégrant les notions de croissance et de profitabilité à longue échelle.

— Croyez-vous qu'il soit capital de considérer cette valeur? Et quels en sont les impacts sur les décisions managériales en matière d'innovation et de développement de l'entreprise?

— Diriez-vous que votre entreprise considère le revenu généré par le client de manière assidue, à l'occasion ou pratiquement jamais?

— Croyez-vous qu'il soit d'une très grande importance d'évaluer le coût de la gestion de sa relation avec chacun de ses clients?

— Bénéficiez-vous d'un système qui permet de profiler chacun de vos clients?

**Avez-vous des commentaires ou des questions?**

**Merci de votre collaboration!**

## APPENDICE C

## Grilles d'évaluation des entreprises

## Appendice C : Grille d'évaluation page 1

Informations sur l'entreprise	
Nom de l'entreprise : _____	Implantation : _____
Date de création : _____	Nombre d'employés : _____
Secteur d'activité : _____	Chiffre d'affaire annuel : _____
Activités : _____	
Historique de l'entreprise : _____	
_____	
_____	
Mission : _____	
_____	
_____	
Vision : _____	
_____	
_____	
Objectifs d'entreprise : _____	Stratégies d'entreprise _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## Apendice C : Grille d'évaluation page 2

**Informations sur le produit relié au processus d'innovation ouverte****Le nom du produit**


---



---



---

**Le prix de détail**


---



---



---

**Catégorie de produit**

- ☐ Produit d'achat courant
- ☐ Produit d'achat réfléchi
- ☐ Produit de spécialité (produit de luxe)
- ☐ Produit non recherché (produit nouveau)
- ☐ Produit industriel

**Ce produit répond au besoin des clients**

☐ Oui ☐ Non

**L'innovation ouverte contribue de manière significative à la création de la valeur ajoutée au produit**

☐ Oui ☐ Non

**Les besoins auxquels répond le produit :**


---



---



---

**Caractéristiques du produit relié au processus d'innovation ouverte:**


---



---



---

**Éléments de différenciations du produit relié au processus d'innovation ouverte :**


---



---



---

## Apendice C : Grille d'évaluation page 3

**Informations sur le marché****Type de marché**

☐ BtoC    ☐ BtoB

**Caractéristiques des consommateurs ou des partenaires:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Revenus approximatif des clients****BtoC**☐ 18 000 \$ et moins.☐ 19 000 \$ à 38 000 \$☐ 39 000 \$ à 58 000 \$☐ 59 000 \$ à 78 000 \$☐ Plus de 78 000 \$**BtoB**☐ Entreprise en démarrage☐ TPE☐ PME☐ Grande entreprise☐ Multinationale

**Les style de vie des clients (BtoC) ou des partenaires (BtoB) :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ce qui peut motiver l'entreprise à innover avec ses clients :**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Les marchés desservis :**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Les principaux concurrents :**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Les principales forces et faiblesses de l'entreprise sur le marché visé par l'innovation ouverte :**

**Forces :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Faiblesses :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Les occasions d'affaires et les menaces :**

**occasions d'affaires :**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Menaces :**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Apendice C : Grille d'évaluation page 4

Échelle de mesure Variables à l'études	5 Très élevé	4 élevé	3 Ni faible ni élevé	2 faible	1 Très faible	Total
<b>Composantes du processus de l'innovation ouverte</b>						
<b>La participation</b>						
Votre entreprise est impliquée dans la relation avec ses clients						
Votre entreprise est attachée à ses clients						
Votre entreprise est motivée et participe au processus de coproduction des innovations						
Votre entreprise s'engage à recueillir de l'information et à codévelopper avec ses clients						
Votre entreprise a le sentiment de s'être accomplis auprès de ses clients						
<b>La collaboration</b>						
Votre entreprise collabore de manière formelle (coll. orientée et structurée)						
Votre entreprise collabore de manière informelle (coll. en réseau)						
Les employés impliqués dans le processus de co-innovation ressentent un sentiment d'appartenance						
<b>L'engagement</b>						
Votre entreprise est fière de cocréer avec ses clients						
Votre entreprise désire s'entretenir avec ses clients						
Votre entreprise a l'intention de s'investir dans une relation de longue durée avec sa clientèle						
Votre entreprise ressent un besoin de s'accomplir auprès de sa clientèle						
Votre entreprise est prête à vivre certains sacrifices si ceux-ci la conduisent à ses clients						
Votre entreprise entretient des relations intimes avec ses clients						



Apendice C : Grille d'évaluation page 5

Échelle de mesure	5 Très élevé	4 élevé	3 Ni faible ni élevé	2 faible	1 Très faible	Total
Variables à l'études						
<b>Composantes du processus de l'innovation ouverte</b>						
<b>La coproduction</b>						
Votre entreprise coproduit avec sa clientèle						
Votre entreprise a une attitude favorable face à la coproduction						
Votre entreprise est motivée à coproduire avec ses clients						
L'environnement de votre entreprise influence le processus de coproduction						
Le processus de coproduction fait partie intégrante de la culture organisationnelle						
<b>Déterminants organisationnels du processus d'innovation ouverte</b>						
<b>Degré d'ouverture</b>						
Votre entreprise est accessible						
Votre entreprise est réceptive						
Votre entreprise interagit avec sa clientèle						
Votre entreprise fait preuve d'innovativité						
<b>Interaction</b>						
Votre entreprise est dynamique et en fait preuve lors de ses échanges avec ses consommateurs						
Votre entreprise est consciente que chaque participant ne détiennent pas le même caractère ni le même profil						
Votre entreprise et sa clientèle entretiennent une relation positive et constructive						
De façon générale votre entreprise est satisfaite de ses relations avec la clientèle						

Apendice C: Grille d'évaluation page 6

Échelle de mesure Variables à l'études	5 Très élevé	4 élevé	3 Ni faible ni élevé	2 faible	1 Très faible	Total
<b>Déterminants organisationnels du processus d'innovation ouverte</b>						
<b>Veille stratégique</b>						
Votre entreprise possède une culture favorisant l'innovation ouverte						
Les activités organisationnelle de votre entreprise se fondent sur une structure en réseau						
Votre entreprise possède tous les moyens pour recueillir de l'information pertinente						
<b>Ressources humaines</b>						
Vos employés possèdent les compétences requis pour exercer le processus d'innovation ouverte						
Votre entreprise investie dans la formation continue de ses employés						
Vos employés sont motivés à collaborer au processus d'innovation ouverte de l'entreprise						
<b>Matériels</b>						
Votre entreprise possède les supports matériels requis pour l'élaboration d'un processus d'IO						
Votre entreprise bénéficie d'une plateforme web 2.0						
Votre entreprise met à la disposition de ses employés les outils de communication servant à l'IO						
Votre entreprise détient un département (employés) servant à la gestion et à l'analyse des données clientèles						
<b>Qualité de la gestion relation client</b>						
<b>Customisation</b>						
Votre entreprise est flexible						
Votre entreprise propose à ses clients des offres sur mesure qui correspondent spécifiquement à leur besoin						
Votre entreprise accepte que le consommateur soit à l'origine de l'adaptation de l'offre						
Votre entreprise n'a presque aucun contrôle sur la création de l'offre						

## Apendice C : Grille d'évaluation page 7

Échelle de mesure Variables à l'études	5 Très élevé	4 élevé	3 Ni faible ni élevé	2 faible	1 Très faible	Total
<b>Les conséquences de l'innovation ouverte</b>						
<b>Création de valeurs</b>						
<b>Création en fonction des conditions de travail</b>						
Votre entreprise bénéficie de bonnes conditions de travail						
L'équipement de travail favorise la qualité de l'exécution des tâches						
Le mode de gestion (participatif - en réseau) accroît la valeur de votre entreprise						
La formalisation des principes participatifs favorisent la création de valeur						
<b>Expérience client</b>						
Votre entreprise favorise l'expérience clientèle						
Votre entreprise dispose d'un processus qui génère des expériences satisfaisante pour le consommateur						
Votre entreprise fait appel à certains stimuli pour créer des émotions et faire vivre une expérience unique à chaque client						

## Apendice C : Grille d'évaluation page 8

Échelle de mesure	5 Très élevé	4 élevé	3 Ni faible ni élevé	2 faible	1 Très faible	Total
Variables à l'études						
<b>Performance relationnelle de l'entreprise</b>						
<b>Satisfaction</b>						
En générale, votre entreprise répond aux attentes des clients						
Votre entreprise offre des avantages auxquels les clients ne peuvent résister						
Votre entreprise s'efforce à offrir des biens qui dépassent les attentes des clients						
<b>Fidélisation</b>						
Votre entreprise tend à accroître ses parts de clients						
Votre entreprise connaît sa clientèle						
La satisfaction du client est une priorité pour votre entreprise						
Votre entreprise dispense d'un programme de fidélisation						
<b>Valeur client</b>						
Votre entreprise considère que le client est porteur de valeur (de sa naissance à sa mort)						
Votre entreprise considère le revenu généré par chaque client						
Votre entreprise évalue le coût de la gestion de sa relation avec chacun de ses clients						
<b>Informations supplémentaires :</b>						

## APPENDICE D

## Formulaire de consentement (participant majeur)

## Appendice D : Formulaire d'information et de consentement page 1

## UQAM

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (sujet majeur)

« Du chercheur innovateur au client co-créateur ou l'apport d'un nouveau paradigme de l'innovation participative : Un cadre conceptuel »

## IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : Marylène Ouellet  
 Programme d'enseignement : Maîtrise en sciences de la gestion (M. Sc.) option marketing  
 Adresse courriel : ouellet.marylène@courrier.uqam.ca  
 Téléphone : 514-983-8008

## BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre le processus d'innovation ouverte lors du co-développement des produits innovants. Il vise également à comprendre comment les consommateurs coproducteurs et les entreprises concernées parviennent à collaborer en unissant leurs intérêts communs. De fait, ce document a pour but de représenter les responsabilités du chercheur, moi Marylène Ouellet, à l'égard des participants de recherche ainsi que leurs propres responsabilités individuelles et sociales face au développement de la recherche scientifique. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Naoufel Dagfous, professeur au département de marketing à la Faculté des sciences de la gestion de l'UQAM. Il peut être joint au (514) 987-3000 poste 4243 ou par courriel à l'adresse : dagfous.naoufel@uqam.ca

## PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire vos intérêts face à l'innovation (ouverte/fermée), vos expériences passées en tant que participant à la recherche, vos attentes face aux chercheurs ainsi que le sens que vous donnez à votre engagement envers la recherche. Cette entrevue est enregistrée au moyen d'un équipement numérique avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

## AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la vision qu'ont les participants de la recherche universitaire et des responsabilités qu'elle engendre. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience de recherche que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

## CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et son directeur de recherche, Marylène Ouellet et Naoufel Dagfous, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (cassette codée et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les cassettes ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.



## Apendice D : Formulaire d'information et de consentement page 2

### PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

### COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

### DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 983-8008 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Marc Bélanger, au numéro (514) 987-3000 # 5021. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

### REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

### SIGNATURES :

Je, \_\_\_\_\_, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet :

Date :

*Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.*

# APPENDICE E Formulaire d'information et de consentement

## Apendice E : Formulaire de consentement éthique page 1

Transmission d'une nouvelle demande ☒  
Transmission de modifications ? ☐

Mars 2013

### UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL DEMANDE D'APPROBATION ÉTHIQUE D'UN PROJET DE RECHERCHE CHEZ L'HUMAIN

#### 1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

Responsable du projet :	Naoufel Daghfous		
Statut du responsable ( <i>professeur, chargé de cours, stagiaire postdoctoral</i> ) :	Professeur		
Superviseur du stagiaire postdoctoral et responsable du projet :			
Unité de recherche :	Marketing		
Titre de la demande :			
Source (s) de financement (le cas échéant) :			
Établissement resp. de la gestion du financement (autre que l'UQAM, le cas échéant) :			
Date de début du recrutement :	N.A.	Durée approximative :	N.A.

#### 2. INFORMATION SUR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

##### a) Identification des membres de l'équipe

<u>NOM</u>	<u>STATUT</u>	<u>ÉTABLISSEMENT</u>
Professeur (s), stagiaire(s) postdoctoral(aux)		
N.A.		
Personnel de recherche		

Appendice E : Formulaire de consentement éthique page 2

Étudiant (s) -1 <sup>er</sup> cycle ou de cycles supérieurs		
N.A.		
Spécialiste(s) externe(s) ou collaborateur(s) issu(s) des milieux d'intervention, partenaire(s) du projet de recherche		
N.A.		

b) **Projets de mémoire ou de thèse (incluant, par exemple, les thèses d'honneur de 1<sup>er</sup> cycle)**

Le cas échéant, identifiez les étudiants cités précédemment qui réalisent (en tout ou en partie) leurs projets de mémoire ou de thèse dans le cadre de la présente étude.

Ne s'applique pas.

c) **Responsabilités des membres de l'équipe et formation sur les questions d'éthique**

Précisez la nature des responsabilités des membres de l'équipe (*recrutement des participants, formation des groupes expérimentaux, information aux participants, obtention du consentement, administration des tâches, supervision et encadrement des interviewers, etc.*), le type de compétences (*formation académique et expérience*) et la formation sur les questions d'éthique que possèdent ou acquerront les étudiants et le personnel de recherche et, le cas échéant, la nature de l'encadrement prévu. Indiquez, le cas échéant, si les membres de l'équipe signeront un engagement à la confidentialité.

Ne s'applique pas.



## BIBLIOGRAPHIE

## Articles spécialisés

ABDELMOULA, S. Naouel, Ben Hajer Hafsia Lallouna, Hamida SKANDRANI et Mustapha ZGHAL. (2007) " Transactionnel, relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel ? Cas entreprise Tunisiennes " ACFAS 2007, Trois-Rivières.

ANDERSON, (1994), Fornell et al. (1996) Repris de Benavent, Christophe et Dominique Crié. Benavent. dans : " Efficacité des programmes de fidélisation : une étude de cas " est Professeur à l'IAE- Université des Sciences et Techniques de Lille et Dominique Crié est professeur associé à l'IAE de Lille.

ANDERSON, et Ponnnavolu. (2002) Repris de BOYER, Kewin Louis Albert, 2010, " L'impact des communautés virtuelles sur le marketing relationnel " Mémoire comme exigence partielle à la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.

ATAMER, Durand, et Reynaud. (2005) " Développer l'innovation " Revue Française de Gestion ; Mar/Apr 2005 ; 31, 155 ; ABI/INFORM Complete, page 13.

BADOT, Olivier, et Bernard COVA. (2003) " Néo-marketing, 10 ans après : Pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés " Revue Française du Marketing, Nov., Proquest.

BALDWIN, Carliss, et Christoph Hienerth, Eric Von Hippel. (2006) " How user innovations become commercial products : A theoretical investigation and case study" Harvard Business School, Boston, USA. Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark, and Vienna University of Economics and Business Administration, Vienna, Austria, MIT Sloan School of Management, Cambridge, Ma United States. ScienceDirect, Published by ELSEVIER.

BART Victor et Andrew Boynton. (1998) " Beyond Mass Customization " Harvard Business Press Chapters 19 pages.

BART, Victor, et Andrew Boynton. (1998) " Mass Production Work : How to Realize the Benefits " Harvard Business School Publishing Corporation, Press Chapters 25 pages. Publication date : Apr 15, 1998. Prod. # : 9933BC-PDF-ENG.

BATESON. (1985); File Cermak et Prince. (1991); Mills et Morris. (1986); Zeithaml. (1981), Repris de Dianne Cermak, S.P. et File Karen Maru. (1994). Paru dans : " Customer participation in service specification and delivery " Journal of Applied Business Research, Spring 94, Vol. 10, Issue 2, p. 90. Business Source Complete.

BATTOR, Moustata. (2010) " The impact of Customer Relationship management capability on innovation and performance advantages : testing a mediated model " Tanta University Egypt, Journal Marketing Management, Vol. 26, Nos. 9-10.

BEAUCOURT, et Louart. (2000) Repris de Carrier, C. (1997). Dans : " De la créativité à l'intrapreneuriat ". Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, collection Entrepreneuriat et PME.



BENAVENT, C. et D. Crié. (2000) "Analyse de l'efficacité des cartes de fidélité, une étude de cas" in Volle. Recherche en Distribution, Economica.

BIJKER, Hugues et Pinch. 1987. Repris de PROULX. (2005) "Penser la conception et l'usage des objets communicationnels" École des médias, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.

BILLÉ, Jérôme et Richard Soparnot. (2006) "La gestion de la relation client ou Customer Relationship management, Une source d'innovation?" Le cas de la Banque Société Générale Direction et Gestion (La RSG), La Revue des Sciences de Gestion, publiée sur CAIRN.info.

BILLINGTON, Jim et Autumn. (1984) "How to customize for the real world" Harvard Management Update, Distributed by ecch, UK and USA.

BIRKINSHAW, Julian, Cyril Bouquet et J.-L. Barsoux. (2011) "Transactionnel, relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avant concurrentiel? Cas entreprise Tunisiennes" ACFAS 2007, Trois-Rivières.

BOURG, Dominique et Nicolas Buclet. (2005) L'économie de la fonctionnalité. « Changer la consommation dans le sens du développement durable », Futuribles, n° 313, novembre 2005, p.27-38.

BOSE, R.. (2002). "Customer Relationship management : Key components for IT success" Industrial Management et Data Systems, Vol. 102 No. 2, pp. 89-97.

BURKE, R.R., Rangaswamy, A., & Gupta, S. (2001). Rethinking Market Research in the Digital World. In J. Wind & V. Mahajan (Eds.), Digital Marketing. Global Strategies from the World's Leading Experts (pp. 226-255). New York : John Wiley & Sons.

BRENNER, et Brenner. (1988) Repris de Carrier, C. (1997) "De la créativité à l'intrapreneuriat". Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, collection Entrepreneuriat et PME.

BRION, Sébastien et Caroline Mothe. (2011) Institut de management, université de Savoie et ROMAIN Gandia, IREG, université de Savoie; ESC Chambéry, "Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle : Quelles stratégies dans le jeu vidéo?" Édition Levoisier, Paris, France.

CANNON M., et Edmondson A. (2001) "Confronting Faillure : Antecedents and Consequences of Shared Beliefs About Failure in Organizational Work Groups", Journal of Organizational Behavior, vol. 22, p.161-177.

CARRIER. (1997) "De la créativité à l'intrapreneuriat". Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, collection Entrepreneuriat et PME.

CARTON, Antoine. (2003) "L'expérience de coproduction par le consommateur : le cas des meubles en kit" Département de Marketing, Doctorant marketing, IAE Lille - EREM/LEM UMR CNRS 8179, Paris, France.

CERMAK et al. (1994). Cité par Carton, Antoine. (2003) "L'expérience de coproduction par le consommateur : le cas des meubles en kit" Département de Marketing, Doctorant marketing, IAE Lille - EREM/LEM UMR CNRS 8179, Paris, France.

CHEN, Qimei et Chen Hong-Mei. (2003) " Exploring the success factors of eCRM strategies in practice" Department of Marketing, collège of Business Administration, University of Hawaii, USA, Database Marketing et Customer Strategy Management, Vol 11, Henry Stewart Publications.

CHAUVET, Vincent, et Chollet Barthélemy. (2010) " Management et réseaux sociaux, Bilan et perspectives de recherche " Université de Savoie, IREGE, Édition Levoisier, Paris.

COLLET, Isabelle. (2011) " Effet de genre : le paradoxe des études d'informatique " Tic et genre, Vol. 5, n 1.

COVA, Bernard. (2008) " CONSUMER MADE : Quand le consommateur devient producteur " Décision Marketing, n 50, avril-juin.

CARDOZO R.N. (1973) Customer Satisfaction : Laboratory Study and Marketing Action Consumer Behavior : Selected Readings, J.F. Engel (ed.), Homewood, Ill., Irwin.

CRIÉ, Dominique. (2011) " Du paradigme transactionnel au paradigme relationnel : une approche par les produits fidélisant " Université des Sciences et Technologies de Lille 1, I.A.E.

CRAFTON W. Thomas. (2002) " Do you REALLY know your customers " pp. 55-57 CRM Software, Published by Strategic Finance.

CRONIN J., Taylor S. (1992) " Measuring service-quality: a reexamination and extension". Journal of Marketing.

CUSIN, Julien. (2005) " Apprendre d'un échec commercial? : Analyser et interpréter cet échec : une condition nécessaire pas toujours satisfaite " La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion; Jul-Oct 2005; 40, 214/215; ABI/INFORM Complete, page 111.

DABHOLKAR. (1990) Cité par Carton, Antoine. (2003) " L'expérience de coproduction par le consommateur : le cas des meubles en kit " Département de Marketing, Doctorant marketing, IAE Lille - EREM/LEM UMR CNRS 8179, Paris, France.

DAHL Allison; Jill Lawrence, et Jeff Pierce. (2011) " Building an innovation community " Research Technology management, 0895-6308/11/\$5.00 © 2011 Pitney Bowes, inc.

DAFT. (2003). Cité dans " Strategies for successful CRM implementation " Nguyen H, Thuy Uyen, Joseph S. Sherif et Michael Newby, 2007. Han's Corporation, La Canada, California, USA, and California State University, Fullerton, California, USA Information Management et Computer Security, Vol. 15, No 2, Publié sur Emerald.

DECROP, Alain. (2008) " Les paradoxes du consommateur postmoderne " Reflets et Perspectives, XLVII, 2008/2.

DEFELICE, A. (2006) " A New Marketing Medium, Customer Relationship Management ", Vol. 10, No 1, pp. 32-35.

DESLAURIERS, Jean-Pierre et KÉRISIT, Michèle. (1997) " Le devis de recherche qualitative " dans La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques, Gaétan Morin éditeur, p.96.

DICKSON, Peter et James L. Ginter. (1987) "Market segmentation, product differentiation and marketing strategy" *Journal of Marketing* (1987) Volume: 51, Issue: 2, Publisher: American Marketing Association, Pages : 1-10.

DONADA, Carole et Echeveste. (2009) "Interaction client-producteur et choix stratégies dans la performance des entreprises de services" Management Department, ESSEC Business School – France et Ecole hôtelière de Lausanne.

DOU H., Massari G. (2001) "L'enseignement de l'intelligence compétitive - Une expérience internationale", *Humanisme et Entreprise*, n° 5, p. 1-23.

DOYLE et Bridgewater. (1988) Cité par Deborah Roberts, Susan Baker and David Walker, 2005, paru dans : "Can we learn together? Co-creating with consumer" *The Market Research Society, International Journal of Market Research*, Vol. 4, 41 Issue 4, pp. 407 - 425.

DURIF, F., R. Graf et Ricard. (2009) "Twenty five years after Berry, where does relationship marketing stand?". In *Actes de la 38e conférence de l'European Marketing Academy (EMAC)* (26-29 May).

FIRAT, et Venkatesh. (1995) Cité dans "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production" par Neeli Bendapudi et Robert P. Leone, 2003, *Journal of Marketing*, Vol. 67, pages 14-28.

FORTIN, Robin. (1962) "Comprendre la complexité : Introduction à La méthode d'Edgar Morin" Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval; Paris : L'Harmattan 2005 (p.45).

FÜLLER J., M. Bartl., H. Ermst, H. Mühlbacher et al. (2006) "Community based innovation: How to integrate members of virtual communities into new product development", *Electronic Commerce Research Journal*, 6, 1, 57 - 73.

FÜLLER J., Jaweck M. Gregor et Hans. Mühlbacher. (2007) "Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne", *Décisions marketing*, N. 48, octobre - décembre.

FRANCIS et Bessant. (2005) Han et al, 1998, cités par Moustafa Battor et Mohamed Battor, 2010. "The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model" *Tanta University Egypt, Egypt*.

GANDIA. R, Mothe. C, et S. Brion. (2011) "Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle. Quelles stratégies dans le jeu vidéo?" *Revue Française de gestion*, pp. 117-131.

GARVIN D.A. (1993) "Créer une organisation intelligente", *The Knowledge management, Edition d'Organisation*.

GEBHARDT, Gary, Gregory Carpenter et John F. Sherry. (2006). "Creating Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation", *Journal of Marketing* : Vol. 70, No. 4, pp. 37-55.

GENTILE, C., Spiller, N. and Noci, G. (2007) "How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer". *European Management Journal* 25 (5) : 395 – 410.

GEROSKI et Markides. (2004) "Fast Second" Jossey-Bass, A W Wiley Imprint, 208 p.

GILMORE James H. et B. Joseph Pine II. (1997) "The four faces of mass customization" *Harvard Business Review*, January-February 1997.

GINSBURG et Moris. (1999) Cité dans "Néo-marketing, 10 ans après : Pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés" Olivier Badot et Bernard Cova, *Revue Française du Marketing*, Nov. 2003, Proquest. *Grounded Analysis of Cultural Transformation. Journal of Marketing*. 66(4) : 37-55.

GLASERSFELD, Von Ernst. (1985) "L'approche constructiviste : vers une théorie des représentations" Séminaire sur la représentation, 21 novembre 1985, no 7 (revu par l'auteur en mars 2008), CIRADE, Université du Québec à Montréal.

GLEEN P. (2003) "How Geek Leaders Lead" Chap. 12- p.221-246/253, Jossey-Bass (ISBN 0-7879-6148-5).

GODERIS, J.P. (1998) "Barrier Marketing: From Customer Satisfaction to Customer Loyalty" *CEMS Business Review*, Vol. 2, no. 4, pp. 285-294.

GOVINDARAJAN V. et C. Trimble. (2004) "Strategic innovation and the science of learning", *Sloan Management Review*, vol. 45, no. 2, pp. 67-75, 2004.

GUILTINAN, Joseph. (2008) "Creative Destruction and Destructive Creations: Environmental Ethics and Planned Obsolescence", *Journal of Business Ethics* (2009) 89:19–28 \_ Springer 2008 DOI 10.1007/s10551-008-9907-9.

GUMMESSON, E. (1994) "Making relationship marketing operational". *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, no 5, p. 5-20.

GURAU, Calin. (2003) "Tailoring e-service quality through CRM" *Managing Service Quality*, Published by Emerald.

GANDIA, Romain. (2011) "Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle Quelles stratégies dans le jeu vidéo?" IREGE, université de Savoie; ESC Chambéry Édité par la Revue française de gestion, Publié par Cairn info.

HAFKESBRINK, Joachim et Markus Shroll. (2011) "Innovation 3.0 : Embedding into community knowledge-collaborative organizational Learning beyond open innovation" The Boeck Université, *Journal of Innovation Economics*, No. 7, pages 55 à 92, Published by CAIRN.. info.

HELFAT. (2006) "Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology", *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, no 2, pp. 86-88, 2006.

HIPPEL, E von. (2005) "Democratizing Innovation". The MIT Press, London.

HIPPEL, E von. (2012) "Modeling Interactions between User and Producer Innovation: User-Contested and User-Complemented Markets".



HOLBROOK et Hirschman. (1982) "The Experiential Aspect of Consumption: Consumer Fantasies, Feeling and Fun", *Journal of Consumer Behavior*, New York: Holt, Rinehart and Winston. Cité par D'ASTOUS, Alain; Naoufel Daghfous; Pierre Balloffet et Christèle Boulaire. (2006) *Comportement du consommateur*, 2e édition, Édition Chenelière Éducation, Montréal, Québec.

HOYNINGEN-HUENE, Paul. (1993) "Reconstructing Scientific Revolutions. Thomas S. Kuhn's Philosophy of Science, The University of Chicago Press, Chicago et Londres. (1962).

ISCKIA, Thierry, et Denis Lescop. (2010) "Essai sur les fondements de l'innovation ouverte" Télécom École de management, Levoisier, Paris.

ISCKIA, Thierry, et Denis Lescop. (2011) "Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte" Télécom École de management, Levoisier, Paris.

ISCKIA, Thierry. (2011) "Écosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation", *Management et Avenir*, 2011/6 (n° 46).

JACOBY J. et Kyner B. D. (1973) Brand loyalty Vs repeat purchasing behavior, *Journal of Marketing Research*, 10, 1-19.

JEPPESSEN, et Frederiksen. (2006) Cité par GANDIA, Romain. 2011 "Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle : Quelles stratégies dans le jeu vidéo ?" IREGE, université de Savoie; ESC Chambéry. Édité par la Revue française de gestion, Publié par Cairn info.

JOO, Hyung, et Keun Lee. (2010) "Samsung's catch-up with Sony: an analysis using US patent data" Vol. 15, No 3, 271-287, publié sur Routledge.

JOO et Lee. (2010) "Samsung's catch-up with Sony: an analysis using US patent data" *Journal of the Asia Pacific Economy*, 15(3) : 271-87.

KMILOĞLU et Zarali. (2008) "What signifies succès in e-CRM?" Department of Management Information Systems, Bogazici University, Istanbul, Turkey, Published by Emerald.

KNORR, Cetina, K.. (1998) "Ce qui fait défaut dans l'approche du savoir à travers la notion de système (ou de champ), c'est une bonne conception de la dispersion spatiale du savoir dans la vie sociale ou, si l'on préfère, de l'implosion des processus du savoir dans la société" éditée par Cairn.

LAVE et Wegner. (1991) Cité par Karen Nicholson dans *Communitie of Practice at McMaster University*. 2009. Publié sur Business Source Complete.

LAWER, Chris. (2005) "On customer knowledge co-creation and dynamic capabilities" Cranfield School of Management, Cranfield University.

LEHMANN-ORTEGA, L, J-M. Schoettl. (2005) "Rupture et perturbation : Les deux formes de l'innovation stratégique" *AIMS*, Vol. 37 : 37 : Anger.



LEIFER, R., G. C O'connor et M., Rice. (2001) "Implementing Radical Innovation in Mature Firms : The Role of Hubs" Academy of Management Executive (Vol. 15, pp. 102): Academy of Management.

LEITZELMAN, M. (2010) "Veille 2.0 : Outiller les interactions sociales au sein du processus de veille " Vol. 6, p. 119 à 133, Levoisier, Les cahiers du numérique, Cairn.

LESCA, H. (1994) " Veille stratégique pour le management stratégique. État de la question et axes de recherche, Économies et Sociétés ", Série Sciences de gestion, 20 : 5, 31-50.

LIOTARD, sabelle. (2012) " Les plateformes d'innovation ouverte sur Internet : arrangements contractuels, intermédiation et gestion de la propriété intellectuelle ", Management international, Vol. 16, 2012, p. 129-143. Publié par Érudit. DOI : 10.7202/1012398ar.

LIPOVETSKY, G. (2003) " La société d'hyperconsommation ", Le débat, n° 124, mars-avril, p. 74-98.

LOILIER, Thomas, et Albéric Tellier. (2011) " Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? " Université de Caen Basse-Normandie, Levoisier, Paris, N. 210, p. 69-85.

LUNDVALL, B.-Å. (1993) " User-Producer Relationships, National Systems of Innovation and Internationalisation", in D. Foray et C. Freeman (eds.). Technology and the Wealth of Nations. Londres : Pinter Publishers.

MAKLAN, Stan, Simon Knox et Lynette Ryals. (2008) " New trends in innovation and Customer Relationship management : A challenge for market researchers " Cranfield School of Management, Cranfield, Bedfordshire, MK43 A0L, UK.

MALNOR, John. (2012) Innovation? Simple. Par : Malnor, John, DMI News & Views, Feb2012, Base de données : Business Source Complete.

MALHOTRA. (1997) Cité par Juan Carlos Alicea Rivera, 2011. " Communities of practice: Improving knowledge management in business ". Business Education & Accreditation - Volume 3 - Number 1 - 2011.

MERLE Aurélie. (2005) *La customisation de masse : Quelle valeur pour le consommateur?* Une approche exploratoire. Étudiante en Doctorat de Sciences de Gestion, rattachée au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, France.

MEYER-WAARDEN, Lars. (2004) " La fidélisation client : Stratégies, pratiques et efficacité, des outils du marketing relationnel " Vuibert, Collection éditée avec la fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises.

MICHEL, Stefan et Stephen W. Brown et Andrew Gallan S. (2008) " Service-Logic Innovations : How to Innovate Customers, Not Products ". California Management Review Vol. 50 N.O.3, Spring 2008.

MILLIER. 2005. Cité par Cova B. (2008) " CONSUMER MADE : Quand le consommateur devient producteur " Décision Marketing, n 50, avril-juin 2008.

MIMOUNI, Aïda. (2003) " Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle : Une ap-

plication exploratoire au secteur du transport aérien ” Actes du Congrès international de l’AFM 2003, Université Paris-Dauphine, Paris, France.

MINNA, et Aino. (2005) Cité dans “ Gaining Customer knowledge through analytical CRM ” Xu and Walton. (2005) *Technology management*, Vol. 54, N. 5, September-October 2011, p. 19-27 (9).

MITCHELL, William J. (1991) Cité par Seppo Leminen, Mika Westerlund, and Anna-Greta Nyström. (2012) “ Living Labs as Open-Innovation Networks ”. Publié par *Technology Innovation Management Review*.

MUHANNAD M.A Abdallat, et El. Hesham et Sayed El. Emam. (2000) “ Customer satisfaction ” Department of Tourism and Hospitality, Faculty of Tourism and Archeology King Saud University, Arabie Saoudite.

NAMBISAN, Satish, et Priya Nambisan. (2008) “ How to Profit From a Better “virtual Customer Environment”. Spring 2008 Vol. 49, No. 3, MIT Sloan Management Review.

NAMBISAN, Satish, et Robert Baron. (2009) “ Virtuel Customer Environments : Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities ” *The Journal of Product Innovation Management*.

NAMBISAN, Satish, et Robert Baron. (2010) “ Different Roles, Different Strokes : Organizing Two Types of Customer Contributions ”, *Organization Science*, Vol. 21, No. 2, March – April, pages 554-572, ISSN 1047-7039.

NANTEL, Jacques. (1995) “ Un marketing du 21E siècle pour un consommateur du 21E siècle ”, la Chaire de commerce Omer DeSerres, École des Hautes Études Commerciales (H.E.C.), Montréal. Publication scientifique : PUB-SCI N° 95-01-01 – The Canadian Business Report, n° 14, p. 47-54.

NAUMANN, E. et D. Jackson. (1999) “ One More Time : How Do You Satisfy Customers ? ”, *Business Horizons*, May-June, p. 71-76.

NGUYEN, H. ThuyUyen, Joseph S. Sherif et Michael Newby. (2007) “ Strategies for successful CRM implementation” Han’s Corporation, La Canada, California, USA, and California State University, Fullerton, California, USA *Information Management et Computer Security*, Vol. 15, No. 2, Publié sur Emerald.

NOAILLES, Patrice. (2011a.) “ Fondements et enjeux : Quatre approches de l’innovation ” *Documentatliste Sciences de l’information*, 2011, Vol. 48, n.1, p. 24-37. SDOI : 10.3917/docs.481.0024.

NOAILLES, Patrice. (2011 b.) “ De l’innovation à l’innovateur pour une approche structurale de l’innovation ” Distribution électronique Cairn.info pour la Direction et Gestion (La RSG).

N. SHETH, Jagdish, et Charles H. KELLSTADT. (2008) “ The Evolution of Relationship Marketing ” Goizueta Business School, Emory University, Atlanta.

NOTEBAERT. (2009) “ La relation client sur Internet : Les banques mettent leurs clients au

travail”. *Décisions Marketing*, no 55, p. 73-77.

NOWELL. (2000). Cité par Gummeson, Evert. (2008) *Total Relationship Marketing : Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy*. Third edition. Butter-Heinemann, Published by Elsevier Ltd.

OLIVER, R. L. (1997) “ Satisfaction : A behavioral perspective on the consumer ”. New York : Irwin/McGraw-Hill.

PADMANABHAN, Balaji, Zheng Zhiqiang et Steven O Kimbrough. (2006) “ An Empirical Analysis of The Value of Complete Information for eCRM Models ” Operations and Informations management Department, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia. School of Management, University of California, Riverside, USA. Published by MIS Quarterly, Vol 30 No. 2.

PAUWELS, Silva-Risso, Srinivasan, et Hanssens. (2004); Sivadas et Dwyer. (2000). Cité par Moustafa Battor et Mohamed Battor, 2010. “ The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model ” Tanta University Egypt, Egypt

PINE, J. M. (1994) “ The language of primary caregivers. In : Input and Interaction in Language Acquisition ” (eds C. Gallaway & B.J. Richards), pp. 15–37. Cambridge University Press, NY, USA.

PIROLI, Fabrice. (2006) “ Web 2.0 et pratiques documentaires ” Levoisier, les cahiers du numérique, Vol 6. Pages 81 à 95, publiée sur CAIRN.info.

PLICHON V. (1998) “La nécessité d’intégrer les états affectifs à l’explication du processus de satisfaction du consommateur”, Actes de la conférence de l’Association Française du Marketing, Bordeaux.

PRAX Jean-Yves, BUISSON Bernard, SILBERZAHN Philippe. (2005) “ Objectif Innovation : Stratégies pour construire l’entreprise innovante ” Dunod ; 2005 ; p 45.

PRAHALAD, C.K., Ramaswamy. (2003) “ The New Frontier of Experience Innovation ” MIT Sloan Management Review.

PROULX. (2004) Repris de BOYER, Kewin Louis Albert, 2010. “ L’impact des communautés virtuelles sur le marketing relationnel ” Mémoire comme exigence partielle à la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.

PROULX, S. (2005) “ Penser la conception et l’usage des objets communicationnels ” École des médias, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.

PROULX, S. (2006) “ Communautés virtuelles : ce qui fait lien, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, L. Poissant, M. Sénécal, eds, Communautés virtuelles : penser et agir en réseau, Presses de l’Université Laval, Québec, p. 13-26.

OLIVER R.L. (1980) “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17.

REICHHELD, et Sasser. (1990) ; JONES et SASSER. (1995) Cité par MEYER WAARDEN, Lars, 2004. " La fidélisation client : Stratégies, pratiques et efficacité, des outils du marketing relationnel " Vuibert, Collection éditée avec la fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises.

REMON, Denis. (2010) " Innovation ouverte, capacités et innovation organisationnelle, Examen de la documentation " HEC Montréal, Montréal.

ROTHSCHILD M. (1984) Perspectives on Involvement : Current Problems and Future Directions, *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, 11, 216-217.

RUST, R.T. et Zahorik A. (1993) " Customer satisfaction, customer retention and market share, *Journal of Retailing* " 69, 2, 193-216.

SALERNO. (2001) Cité par Antoine Carton. (2003) " L'expérience de coproduction par le consommateur : le cas des meubles en kit " Département de Marketing, Doctorant marketing, IAE Lille - EREM/LEM UMR CNRS 8179, Paris, France.

SCHRAGE, Michael. (2006) " My Customer, My co-innovator : Involving customers in the innovation process can add value to new product designs " *Strategy business news*, Published by Booz Allen Hamilton Inc.

SCULLIN, Sue Shannon, Ferry Fjermestad et Nicholas C. ROMANO Jr. (2004) " E-relationship marketing : changes in traditional marketing as an outcome of electronic Customer Relationship management " *Journal of enterprise Information Management*, Vol. 17 Number 6, School of Management, New Jersey Institute of Technology, School of Management Information Systems Department, New Jersey, Department of management Science and Information Systems, New Jersey, Published by Emerald.

SEIFFERT, Labardin et Nikitin. (2008) " L'approche historique des échecs en gestion : une nécessité " Université de Reims Champagne-Ardenne et l'Université d'Orléans, DOI:10.3166/RFG.188-189.285-289 © 2008 Lavoisier, Paris.

SICILIA, M., et M. PALAZON. (2008) " Brand communities on the internet ". *Corporate Communications : An International Journal*, vol. 13, no 3, p. 255-270.

SIGALA, Narianna. (2006) " Culture : The software of e-Customer Relationship Management " The Business Administration Department, University of the Aegean, Chios, Greece, *Journal of Marketing Communications* Vol. 12, No. 3, 203-223, Published by Routledge Taylor et Francis Group.

SIN, Y.M. Leo, Alan C.B Tse et Frederick H.K. YIM. (2003) " CRM : conceptualization and scale development " Department of Marketing, The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, Published by Emerald.

SLYWOTZKY, A.J. (1996) " Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of the Competition ", Harvard Business School Press, Boston, MA.

Theroux et Kilbane. (2004) " The real-Time Case Method: A new Approach to an Old Tradition "



tion", Journal of education for business, n° 1, p. 163-167. Cité par HERTRICH, S., et Mayrhofer, Ulrike., 2008. *Cas en marketing*. Édition EMA, ISBN : 978-2-84769-093-4, 17 rue des Métiers, 14123 Cormelles-le-Royal.

TURRIAGO, Alvaro et Bradley, Braun. (2009) "Ethics and Innovation: An Axiological Framework of Peter Drucker". Hoyos Universidad de La Sabana, Colombia et University of Central Florida, EE.UU.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. (2007-06) " Réseaux, clusters , communautés de pratique et développement des connaissances". Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Édité par Érudit.

SHANKAR, Venkatesh, Leonard L. Berry, and Thomas Dotzel. (2007) "Creating and Managing Hybrid Innovations," AMA Winter Educators' Conference, San Diego, CA, February.

SMITH, P.C., Kendall, L.M. et Hulin, C.L. (1969) " The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement ". Rand Mac Nally. Chicago.

STORY, Vicky, Hart et O'Malley. (2009) " Relational resources and compétences for radical product innovation ". Nottingham University Business School, UK. University of Strathclyde Business School, UK and Kemmy School, University of Limerick, Ireland, Vol 25, No. 5-6, pp. 461-481.

SUBRAMANIAN R., et al., (1993) " An empirical examination of the relationship between strategy and scanning". The Mid-Atlantic Journal of Business. Vol 29. Issue 3. pp. 315-331. Cité par Tamboura, Boulifa et Zeineb Ben Ammar Mamlouk, 2009. "Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique". Publié par : La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 237-238 – Organisation.

TAMBOURA, Boulifa et Zeineb Ben Ammar Mamlouk. (2009) "Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique". Publié par : La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 237-238 – Organisation.

TAPSCOTT, D. (2001) "Rethinking strategy in a networked world ", Strategy + Business, July, 24, p. 1-8.

TSOU T., Hung et Hsu HSUAN Y. (2011) " e-Service Innovation within Open Innovation Networks " Department of Global marketing and Logistics, Ming Dao University, Taiwan. Department of Information Management, national Central University, Jhongli, Taiwan.

USLAY. Can, Robert E. Morgan et Jagdish N. Sheth. (2009) " Peter Drucker on marketing: an exploration of five tenets ". Journal of the Acad. Mark. Sci. 37:47-60 DOI 10.1007/s11747-008-0099-8.

VOHRA, Neharika et Kumar Mukul. (2009) " Relevance of Peter Drucker's Work: Celebrating Drucker's 100th Birthday", Vikalpa, Volume 34 - No 4, October - december 2009.

WATZLAWICK, Paul. (1981-1985) "L'invention de la réalité : Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ? ". Contribution au constructivisme. Diriger par Paul Watzlawick. Traduit



de l'allemand par Anne-Lise Hacker. Édition du Seuil, 27, rue Jacob, Paris VI.

WEBSTER, F.E. Jr. (1994) "Defining the new marketing concept". *Marketing Management*, Vol. 2 No. 4, pp. 23-33.

WENGER, E., McDermott, R., & Snyder, W. M.. (2002) "Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge". Boston : Harvard Business School Press.

WESTBROOK R.A. (1987) "Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24.

WIKSTRÖM, Solveig. (1995) "The customer as co-producer" School of Business, Stockholm University, Stockholm, Sweden, publié par *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 4, 1996, pp. 6-9.

WHELAN Eoin, Parise Salvatore, Jasper De Valk et Rick Aalbers. (2011) "Creating Employee network that deliver open innovation" *Distribution électronique MIT Sloan Management Review*.

WOODRUFF R.B., Cadotte E.R., Jenkins R.L. (1983) "Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms" *Journal of Marketing Research*, vol. 20, n°3, pp 296-304.

WRIGHT, Hoskisson et Busenitz. (2011) "Buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship" *Academy of Management Executive*.

XU, Mark, et John Walton. (2005) "Gaining Customer knowledge through analytical CRM" *Technology management*, Vol. 54, N. 5, September-October 2011, p. 19-27 (9).

YANG, Sung-Un. (2007) "An integrated Model for Organization-Public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and their Antécédents". *Journal of Public Relations Research*, vol. 19, no 2 (avril), p. 91-121.

YANG, Sung-Un, et Soo Lim Joon. (2009) "The Effects of Blog-Mediated Public Relations (BMPR) on Relational Trust". *Journal of Public Relations Research*, vol. 21, no 3 (juillet), p. 341-359.

YIN, Robert K. (2003) "Case Study Research. Design and Melhods". Third edition. Californie : Sage Publications, 179 p. Cité par : Ouellet, Marie-Lou. 2006. "Marketing tribal et labels alternatifs : Analyse comparative de deux cas de certification". Mémoire comme exigence partielle à la maîtrise en admisistration des affaires, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.

## Cas

MÖLER, Kristian, Rajala Risto et Mika Westerlund. (2008) "Service Innovation Myopia : A new Recipe for client-provider value creation" *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, Spring 2008. Published by CMR.BERKELEY.EDU.

RAMASWAMY, Venkat. (2008) "Co-creating value through customers expériences : The Nike case" *The Ross School of Business, University of Michigan, USA*. Vol. 35, No. 5, pp. 9-14, *Strategy et Leadership*, Emerald Group Published Limited, ISSN 1087-8572.

SIRISHA. D. et V., Gupta. (2002) " Ford's e-Business Strategy " ICMR Center for Management Research, Published by ECCH the case for Learning, UK and USA

STEENBURGH, Thomas, Jill Avery et Naseem Dahod. (2012) " HupSpot : Inbound Marketing and web 2.0 " Simmons School of Management, published by Havard Business School.

### Livres et ouvrages

AIGRAIN, Philippe. (2005) *Cause commune. L'information entre bien commun et propriété*, Fayard, Paris.

ALBARELLO, Luc. (2011) *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Préface de Vincent Dupriez, Postface de Mokhtar Kaddouri, Édition De Boeck Université, Paris.

AYERBE, C. et Valérie Chanal. (2011) *Quel management des DPI dans le business model ouverts ?* Revue Française de Gestion, Vol. 37, N° 210, pp. 99-115.

BONNEVILLE, LUC, Sylvie Grosjean et Martine Lagacé. (2007) *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, Gaëtan Morin Éditeur, Chenelière Éducation, Montréal, Québec.

D'ASTOUS, Alain ; Naoufel Daghfous ; Pierre Balloffet et Christèle Boulaire. (2006) *Comportement du consommateur*, 2e édition, Édition Chenelière Éducation, Montréal, Québec.

CALORI, R., et T. Atamer. (1993) *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris, France.

CASTELLS. (2001) *La société en réseaux*, Nouvelle édition, L'ère de l'information, Édition Fayard.

CHANAL, Valérie. (2011) *Business, Models dans l'innovation Pratiques et méthodes*. France : La Collection Management et innovation est dirigée par Loick Roche, Grenoble École de Management.

CHESBROUGH, Henry. (2003) *Open innovation : The new impérative for creating and profit-ing*. Harvard Business Review, Massachusetts Hall Cambridge, United States.

CHESBROUGH, Henry (2006) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business Review, Massachusetts Hall Cambridge, United States.

CLÉMENT Élisabeth, Chantal Demonque, Laurence Hensen-Love et Pierre Kahn. (1994) Avec la collaboration de : Delattre Michel, Nathalie Depraz, Frédéric Gros, Béatrice Han, Dominique Ottavi, Myrielle Pardo, José Santuret et François Sebbah. *Pratique de la philosophie de a à z*, Édition Hatier, Paris.

COLBERT, François, Robert Desormeaux, Marc Filion, René Gendreau et Jean-François Ouellet. (2006) *Gestion du marketing*. Les Éditions de la Chenelière inc. 2002,1995,1990 Gaëtan Morin Éditeur ltée.

COOPER, Robert G. (1998) *Product Leadership: Creating And Launching Superior New*

*Products*. Da Capo Press, 1999-08-18 - 336 pages.

COURATIER, Claire et Chritian Miquel. (2007) *Les études qualitatives : théorie, applications, méthodologie, pratique*. Édité par L'Harmattan, Paris.

COSSETTE, Pierre. (2010) *Publié dans une revue savante. Les 10 règles du chercheur convaincant*. Presses de l'Université du Québec, 111 pages.

CRIÉ, DOMINIQUE. (2002) *La relation client. Fidélité, fidélisation, produits fidélisants*, Préface de Francis Salerno, Collection éditée avec la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, FNEGE, Paris, France.

DAGHFOUS, Naoufel et Pierre Filiatrault. (2011) *Le marketing 2 ieme édition*, Gaëtan Morin Éditeur. Montréal, Québec.

DE CERTEAU. 1980 cité par Proulx. (1994) *Une lecture de l'œuvre de Michel de Certeau : l'invention du quotidien, paradigme de l'activité des usagers*. Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.

DESCHAMPS, J.-P. et P. R. Nayak. (1997) *Les maîtres de l'innovation totale, traduite de Product juggernauts*, Paris, les Éditions d'Organisation, Chapitre 1 : Repenser l'entreprise ?

DESLAURIERS, Jean-Pierre. (1988) *Les méthodes de la recherche qualitative*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

DIENER, Kathleen et Frank Piller. (2009) *The marketing for Open innovation : Increasing the efficiency and effectiveness of the innovation process*. Technologies and Innovation Management Group, School of business and economics.

FARRIS, W. Paul, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer et David J. Raibstein. (2012) *L'entrepreneur Livre de Poche*, Paris. *Marketing metrics. The definitive guide to measuring marketing performance. Second edition* Person Education, Publishing as FT Press, Upper Saddle Rivert, New Jersey.

FLICHY, P. (1995) *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Paris : La Découverte.

GAUTHIER, Benoît. (1984) *Recherche sociale. Dela problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.

GAUTHIER, Benoît. (2003). *Recherche sociale. Dela problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.

GIAMBATTISTA, Vico. (1668-1744); Jules Michelet. (1798-1874); Davide Luglio. *Vie de Giambattista Vico écrite par lui-même*. PARIS : ALLIA 2004.

GIAMBATTISTA, Vico. (1858) *Constructivisme Choix Contemporains : Hommage à Ernst Von Glasersfeld*. Repris par Philippe Jonnaert et Domenico Masciotra (dir.), ISBN 2-7605-1280-0 • D1280N © 2004 – Presses de l'Université du Québec. Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca.



GEORGES, Patrick et Michel Badoc. (2010) *Le neuromarketing en action. Parler et vendre au cerveau*. Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France.

GUMMESSON, Evert. (2008) *Total Relationship Marketing : Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy*. Third edition. Butter-Heinemann, Published by Elsevier Ltd.

HABIB, Laurent. (2012) *La force de l'immatériel. Pour transformer l'économie*. Presses Universitaires de France, 2011, 6, avenue Reille, 75014 Paris.

HAGEL, J., III, et Armstrong, A.G., (1997) *Net Gain : Expanding Markets through Virtual Communities*. Boston : Harvard Business School Press.

HERTRICH, S. et Mayrhofer, Ulrike. (2008) *Cas en marketing*. Édition EMA, ISBN : 978-2-84769-093-4, 17 rue des Métiers, 14123 Cormelles-le-Royal.

JONES et Sasser. (1995) Cité dans: *La fidélisation client. Stratégies, pratiques et efficacité des outils : Du marketing relationnel*. MEYER-WAARDEN. (2004) Vuibert, Collection éditée avec la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises.

KANT. (1985). Repris par Philippe Jonnaert, Domenico Masciotra. (2004) Version électronique du livre *Constructivisme : Choix Contemporains : Hommage à Ernst Von Glasersfeld* (page 25). Presses de l'Université du Québec. Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – [www.puq.ca](http://www.puq.ca).

KARKLINS-Marchay, Alexis. (2004) *Joseph Schumpeter : Vie – œuvres - concepts. Les grands théoriciens, Sciences économiques et sociales*. Collection dirigée par Alain Bruno : Éditions Ellipses, Paris, p. 29-30.

KEITH, Alison. (2000) *The economics of viagra*. Health Affairs; Mar/Apr 2000; 19, 2; ABI/INFORM Complete, pg. 147.

KUHN, Thomas Samuel. (1972) *La structure des Révolutions scientifiques*. Trad. Française, Paris : Flammarion.

LAMBIN, Jean-Jacques et Chantal de Moerloose. (2008) *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché* : Édition Dunod, 7<sup>e</sup> édition, Paris, France

LEFEBURE, René et Gilles VENTURI. (2004) *Gestion de la relation client*. Étude (brochée). Paru en septembre 2004, Édition Eyrolles, p.140, Paris, France.

LEFEBURE, René et Gilles VENTURI. (2005) *Gestion de la relation client*. Édition 2005, Éditions Eyrolles, p.10 et 11, Paris, France.

LENDREVIE, Jacques, J. Lévy Mercator. (2013) *Théories et nouvelles pratiques du marketing*. Collection : Livres en Or, Dunod. (2012) - 10<sup>ème</sup> édition - 1140 pages, EAN13 : 9782100582464.

LESCA H. (2003) *Veille stratégique : la méthode L.E.SCAanning* : Éditions EMS, pages 180.

chapitre 1.

LEPAGE, Henry. (1989) *La nouvelle économie industrielle*. Paris : les Éditions Hachette, Chapitre IX.

LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ. (2011) *Dictionnaire*, Maison d'édition : LARousse. Paris, France.

LEHU, Jean-Marc. (2011) *Stratégie de fidélisation*. Éditions d'Organisation, Paris, France.

LEHU, Jean-Marc. (2004) *L'encyclopédie du Marketing*. Éditions D'Organisation, Paris, France.

LITTLE D. Arthur. (1995) *Les Maîtres de l'Innovation totale*. Traduit de *Product juggernauts* Édition originale par Harvard Business School Press. Chapitre 1 : Repenser l'entreprise ?

LUC, Danielle. (2003) *Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*. Sous la direction de Pierre-André Julien. Avec la collaboration de Danielle Luc, Mario Carrier, Luc Desaulniers et Yvon Martineau. Les Presses de l'Université du Québec, Québec.

MAÎTRE, Bernard et Grégoire Aladjidi. (1999) *Les modèles d'affaires de la nouvelle économie*. Dunod, Paris, N. 210, p. 69-85.

MANUEL D'OSLO. (S-d) *La Mesure des activités scientifiques et technologiques : Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique* Commission européenne Eurostat.

MILLIER, PAUL. (2005) *Stratégie et marketing de l'innovation technologique : Lancer avec succès des produits qui n'existent pas sur des marchés qui n'existent pas encore*. II ème édition, Dunod, Paris.

MOATI, Philippe. (2008) *L'Économie des bouquets. Les marchés de solutions dans le nouveau capitalisme*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube.

NANTEL, Jacques. (2011) *On veut votre bien et on l'aura : La dangereuse efficacité du marketing*. Les éditions Transcontinental, Montréal, Québec.

NELSON, R., D. Mowery et J. Fagerberg. (2006) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University.

OCDE. (1997) *La mesure des activités scientifiques et technologiques*. Manuel d'Oslo, Paris : OCDE, p. 41-42.).

OLIVER, Richard L. (1997) *Satisfaction : A behavior perspective on the consumer*. New York Irwin.

PARIZEAU, A. (1982) Repris par l'auteur Monica O'Brien, 2009. Pollinisation Sociale: Les médias sociaux au service de votre entreprise, Collection Médias Sociaux, Les Éditions Diatino, ISBN 978-2-35456-016-4, page 129.

PATINO, B. (2008) *Rapport sur le livre numérique*. Ministère de la culture et de la communi-



cation, Département de l'information et de la communication. Service de presse 01 40 15 83 11  
service-de-presse@culture.gouv.fr.

PEELEN, ED. (2005) *Customer Relationship Management*. Nyenrode University, The Netherlands, Prentice Hall, Financial Times, Imprint of Pearson Education Limited

PERRIEN, JEAN; CHÉRON ET ZINS. (1984) *Recherche en marketing : méthodes et décisions*, Édition Gaëtan Morin, Boucherville. Québec. Canada.

PORTER, Michael. (2003) *L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Dunod.

ROGERS, Everett M. (1983) *Diffusion of Innovations*, 3e éd., New York : Free Press, pp. 1-36.

SCHUMPETER, Joseph. (1999) *Théorie de l'Évolution Économique*, Dalloz. (1999). Paris.

SCHUMPETER, Joseph A. (1942) *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Traduction française Payot, collection "Bibliothèque historique", (1990).

TORRES, Olivier. (S.D.) *Les PME*. Dominos Flammarion.

UZUNIDIS, Dimitri. (2004) *L'innovation et l'économie contemporaine : Espaces cognitifs et territoriaux*. Collection du service des études et de la statistique du Ministère de la Région wallonne, Édition De Boeck & Larcier s.a, 2004. Bibliothèque National, Paris.

ZIKMUND. W.G. (2003) *Essentials of Marketing Research*, 2nd ed. Mason (OH) : South-Western, 452 p.

#### Thèses et mémoires

AUBERT - Gamet, Véronique. (1996) « Le Design d'Environnement dans les Services : Appropriation et Détournement par le client ». Thèse de doctorat en Science de Gestion, Langeard E. dir., Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III.

BEYRIERE, Loïs. (s.d.) « EDF face à la montée de la précarité énergétique : Quelle (s) posture (s) stratégique (s) pourrait adopter l'entreprise ? ». Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Ecole doctorale "Sciences sociales et Humanités", France.

BOUCETTA, Hicham, Mohamed. (2009) « La commercialisation des produits agroalimentaires québécois : Cas des fromages artisanaux québécois ». Mémoire comme exigence partielle à la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec.

BOYER, Kewin Louis Albert. (2010) « L'impact des communautés virtuelles sur le marketing relationnel ». Mémoire comme exigence partielle à la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.

DURAND, Amélie. (2010) « Impact du coalignement entre l'orientation CRM et le déploie-

ment technologique sur la performance organisationnelle : Proposition et test d'un modèle de recherche ». Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, École doctorale : Sciences économiques et de Gestion, France.

OUELLET, Marie-Lou. (2006) « Marketing tribal et labels alternatifs : Analyse comparative de deux cas de certification ». Mémoire comme exigence partielle à la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.

PINAULT, Rachel. (2006) « Le management de l'innovation : Pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation ? ». Mémoire comme exigence partielle à la Master II professionnelle, Université Paris, Paris, France.

POTIER, Maynard Anne. (2011) « La fabrique de programmes de recherche incitatifs innovants ». Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, Paris, France.

REMON, Denis. (2010) « Innovation ouverte en contexte de PME : Role des capacités et de l'innovation organisationnelles ». Thèse de doctorat, Université de Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec. Édité par ProQuest Dissertations and Theses ; 2011 ; ProQuest pg. n/a.

#### Périodiques

ST-PIERRE, Josée. (2011) « Portfolio PME : Innovation », La Presse.

SIMON, Laurent. (2011), "Portfolio PME : Innovation" La Presse, 11 octobre 2011, Montréal, Québec.

THE ABC OF CRM. (2005) «The ABCs of CRM CIO Magazine».

CREDOC. (s.d.) « Développer 'l'expérience client' Pour relever le défi client dans la distribution », EnVue : Les dossiers de revue-Management du Groupe Forest.

#### Sites internet et autres sources

BEAUDOIN R. et J. St-Pierre. (1999) *Financement de l'innovation dans les PME : une recension récente de la littérature. Rapport Observatoire de développement économique Canada*, Canada.

BOTSMAN, Rachel et Roo Rogers. (S-d) What's Mine Is Yours. *The Rise of Collaborative Consumption*. «Le blog de la consommation collaborative », <http://consocollaborative.com>.

CEFRIO. (2011) *Comprendre l'innovation à l'aide des technologies de l'information et des communications* Rapport de recherche, CEFRIO innover par les TIC, septembre, 2011, Montréal, Québec.

CEFRIO. NETENDANCE. (2011) *Mobilité : le téléphone intelligent en croissance au Québec. CEFRIO: innover par les tic*. En collaboration avec Léger marketing. Volume 2, numéro 3.

DELOITTE. (2009) *Traiter les patients comme des consommateurs*. Rapport d'enquête 2009 sur les soins de santé des consommateurs canadiens.

FIORE, Lee, Kunz et Campbell. (2001) Cité par MERLE Aurélie, 2005 *La customisation de masse : Quelle valeur pour le consommateur ?* Une approche exploratoire. Étudiante en Doctorat de Sciences de Gestion, rattachée au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, France.

FOURNIER, Vincent. (2011) *Cultures et consommation : La construction des modalités d'utilisation du web social par les amateurs de vin. Une perspective anthropologique*. Département de communication sociale et publique. Université du Québec à Montréal, Actes du colloque 'Web social, communautés virtuelles et consommation' 79e congrès international.

GARTNER. (2011) *Says Worldwide Mobile Phone Sales Declined 1.7% in 2012*. Article publié dans la section Newsroom, Egham, UK, February 13, 2013. (<http://www.gartner.com/newsroom/id/2335616>).

GOUVERNEMENT DU CANADA. (2010) *Des Canadiens bien branchés*. Publié sous la rubrique : Internet, radio et sans-fil - Transcription. Industrie Canada. 13 février 2010. Québec, Canada.

GSM ASSOCIATION. (2011) *What is the impact of mobile telephony on economic growth?*. A Report for the GSM Association. En collaboration avec Deloitte et Cisco. 32 pages. Accessible à l'adresse : <http://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2012/11/gsma-deloitte-impact-mobile-telephony-economic-growth.pdf> (rapport consulté le 22 février, 2012).

INDUSTRIE CANADA. (2011) *Réseau des entreprises Canadiennes*. Philips Lumec. <http://www.ic.gc.ca/app/ccc/srch/nvgt.do?prtl=1&estblmntNo=156305440000&profile=cmpltPrfl&profileId=501&app=sold&lang=fra>.

INDUSTRIE CANADA. (s.d.) *L'écoconception: innover pour demeurer compétitif*. [www.ic.gc.ca/cdp](http://www.ic.gc.ca/cdp), (s.d), page 5.

MCGRAW Hill (s.d.) Cité dans le cours « Gestion de la relation client » donné par Nafis, Housnis, 2011, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Montréal, Québec.

MDERR. (s.d.) *Huit études de cas d'entreprises québécoises en développement de produits*, Montréal, Québec.

NORMAND. François. (2011) *Le brevet, plus stratégique que jamais*, Journal Les Affaires, Montréal, Québec, publié le 23 juillet 2011.

OCDE. (2007) *Les perspectives des communications de l'OCDE 2007*. ISBN 978-92-64-00705- © OCDE 2007.

OCDE. (2012) *Perspectives de l'environnement de l'OCDE à l'horizon 2050*. Synthèse, mars 2012. <http://www.oecd.org/fr/env/indicateurs-modelisation-perspectives/49884240.pdf>.

OST (Organisation internationale du Travail). (1996-2012) *Promouvoir l'emploi, protéger les personnes*. La Déclaration, section contexte. Consulté le 14 avril 2012. <http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/background/lang--fr/index.htm>.

PEACOCOK. (1998) Cité dans le cours : *Gestion de la relation client* donné par Nafis, Housnis, 2011, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Montréal, Québec.

REMON, Denis. (2011) *Innovation ouverte, capacités et innovations organisationnelles Examen de la documentation 2003-2010*, Cahier de recherche n° : 2011-02, ISSN : 0840-853X, Copyright © 2011 – HEC Montréal.

RETSCREEN® INTERNATIONAL. Centre d'aide à la décision sur les énergies propres. (2002-2005) *Analyse de projets d'efficacité énergétique dans les supermarchés et les arénas*. Ressource Canada.

RHEINGOLD, Howard. (1993) Version électronique du livre *The Virtual Community*. Addison-Wesley, 325 pages. Accessible à l'adresse : <http://www.rheingold.com/vc/book/> (page consultée le 22 août, 2012).

PHILIPPE JONNAERT ET DOMENICO MASCIOTRA (DIR.), ZHEGU, Majlinda. (2009) *Usagers influents et innovations de rupture : Le cas de l'industrie aérospatiale* : Colloque CIRST, ESG, UQAM.